

Sari Juumajärvi ja Eija Virkkula

MATKAILUYRITYSTEN SIJAISAPUPALVELUN TARVEKARTOITUS

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutusohjelma
Kevät 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemus- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Sari Juumajärvi ja Eija Virkkula	
Työn nimi Matkailuyritysten sijaisapupalvelun tarvekartoitus	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen
	Toimeksiantaja Proagria Oulun maaseutukeskus
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 59 + 7
<p>Työn tarkoituksena oli selvittää Kuusamon, Posion ja Taivalkosken alueella toimivien matkailuyrittäjien sijaisavun ja tilapäistyövoiman tarvetta. Tutkimus toimii esiselvityksenä hankkeelle kouluttaa yrittäjille sijaisia, jotka voivat tarvittaessa toimia myös tilapäistyöntekijöinä yrityksissä.</p> <p>Taustatietojen selvittämiseksi teemahaastateltiin ensin kuutta yrittäjää henkilökohtaisesti. Näihin haastatteluihin perustuen valmistui kyselylomake, joka lähetettiin sadalle yhdeksälle (109) matkailualan yritykselle.</p> <p>Matkailuyrittäjät ovat maaseudulle sosiaalisesti ja alueellisesti merkittäviä henkilöitä, ja he pitävät maaseudun elävänä ja asuttuna. Perheyrittäjyys on olennainen osa maaseudulla tapahtuvaa matkailutoimintaa, ja usein se on taspainottelua perheen ja yrityksen välillä. Yrittäjien ikääntyminen luo omat paineensa yritystoiminnan jatkamiselle. Uutta yrittäjää etsittäessä mahdollisen sijaisen on helpompi jatkaa yrittäjänä, koska kynnys ryhtyä yrittäjäksi tutuksi tullessa yrityksessä madaltuu.</p> <p>Tehtyjen tutkimustulosten perusteella on havaittavissa, että yrittäjillä on tarve saada sijaisapua itselleen sekä tilapäistyövoimaa yritykseen. Matkailualan sesonkiluonteisuus ja toiminnan lyhytjänteisyys vaikeuttavat yrityksen henkilöstösuunnitelman tekoa ja sijaisen saamista. Koulutuksella ja henkilöstön perehdyttämisellä helpotetaan sijaisen työskentelyä yrityksessä ja luodaan imagoa menestyvänä ja laadukkaana palvelujentuottajana. Nykypäivän työelämässä on yleistynyt käsite sisäinen yrittäjyys. Se tarkoittaa oikeaa asennetta työhön, oma-aloitteisuutta sekä halua kehittää ja kouluttaa itseään. Yrittäjät toivovat sijaisella olevan samanlaisen arvomaailman ja kykyä asettua yrittäjän asemaan. Se edesauttaa luottamuksen syntymistä yrittäjän ja sijaisen välillä.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	henkilöstöjohtaminen, laatu, koulutus, yrittäjän jaksaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Sari Juumajärvi and Eija Virkkula	
Title Need for Substitutes in Rural Tourism Companies	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen
	Commissioned by Proagria Oulun maaseutukeskus
Date Spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 59 + 7
<p>The main purpose of this thesis was to study the need for substitutes and temporary employees in the rural tourism companies in Kuusamo, Taivalkoski and Posio. This research serves also a preliminary study for the project to train substitutes and temporary workers for the above mentioned companies.</p> <p>Six rural entrepreneurs were interviewed in order to get background information. The questionnaire, which was based on these interviews, was compiled and sent to 109 companies.</p> <p>Rural entrepreneurs are important persons in their area. They keep countryside alive and inhabited. Tourism businesses often operate as family companies in the countryside. Entrepreneurs have to try to find balance between the family and the company. As entrepreneurs are ageing they have to think of the future of the company who would be continuing their business. One solution might be that a future entrepreneur is a person who has been working for the company as a substitute.</p> <p>It seems to be obvious that rural entrepreneurs need substitutes and extra workers for their companies. As tourism industry is seasonal, companies have difficulties in planning their personnel policy and find new employees. Training and orientation help a newly recruited person to work in the company, which also enables the company to have a prosperous and high quality image. Internal entrepreneurship is one of the today's slogans in working life. It means having a right attitude, initiativeness, desire to develop and educate oneself. Entrepreneurs hope substitutes share these values and have the ability to work for the best of the company, which would help in creating trust between entrepreneurs and substitutes.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	personnel leading, quality, education, coping in the work
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MAASEUTUMATKAILUN NYKYTILANTEEN KARTOITUS	3
2.1 Maaseutumatkailun kehittämisstrategiat	4
2.2 Maaseutumatkailun mahdollisuudet ja uhat	6
2.3 Maaseutumatkailun haaste – verkostoituminen	9
2.4 Perheyrietykset yrittäjyyden voimavarana	11
3 SIJ AISAPUTOIMINTA	15
3.1 Sijaisaputoiminnan kehittäminen	15
3.2 Muuttuva työnkuva ja toiminnan kehittäminen	17
4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	20
4.1 Organisaatio	22
4.2 Laatuorganisaatio	24
4.3 Johtamisen työkalut	27
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
5.1 Tutkimusongelma	35
5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	35
5.3 Tutkimusaineiston keräys	36
5.4 Tutkimusmenetelmät	38
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
6.1 Vastaaajien taustatiedot	40
6.2 Koulutettavaa sijaista koskevat tiedot	43
6.3 Sijaisaputoiminnan kehittäminen ja järjestäminen	47
7 POHDINTA	51
LÄHTEET	54
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Maaseutumatkailu on maaseudun luontaisiin edellytyksiin perustuvaa asiakaslähtöistä perhe- ja pienyrittäjyyttä. Suomalainen maaseutumatkailu alkoi kehittyä nykyiseen muotoonsa 1900-luvun alussa, jolloin maatilojen yhteyteen perustettiin täysihoitoloita. Mökinvuokraus on taloudellisesti tärkein ja tunnetuin maaseutumatkailun muoto täysihoitoloista kehittyneen maatilamatkailun ohella. Maaseutu tarjoaa runsaasti elementtejä etenkin luontoa ja kulttuuria hyödyntäville ohjelmapalveluille, joita on kehitetty 1990-luvulta lähtien. Aamiaismajoitustoiminta maaseutuireitteineen on myös kasvava matkailuala, ja perheiden ja erilaisten juhlien viettäjiä lisäksi yritykset ovat löytäneet maaseutumatkailun palvelutarjonnan. Maaseutumatkailun yritystoiminta jakaantuu majoitukseen ja ravitsemis-, ohjelma- ja oheispalveluihin. Maaseutumatkailun yritystoiminnan yksi erityispiirre on se, että yrittäjien on huolehdittava siitä ympäristöstä, jossa he toimintaansa harjoittavat - olkoonpa kyseessä talousmetsät, kansallispuistot, suoalueet, kylämaisemat, viljelyalueet tai perinnemaisemat. Suomalaisen maaseutumatkailun suurin vahvuus on puhdas luonto ja siten ympäristövastuullisuus on otettava kehittämistyön perustaksi. (Maaseutumatkailun kehittämisohjelma 2000.)

Matkailuala on altis yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä tapahtuville muutoksille ja osamisen merkitys on korostunut viime vuosikymmenen aikana. Sen merkityksen kasvua on selitetty siirtymisellä tietotalouteen, jonka yksi tyypillinen piirre on organisaatioiden erikoistuminen ydinosamiin ja toiminnan kannalta vähemmän keskeisten toimintojen ulkoistaminen. Matkailualalla menestyminen perustuu verkottumiseen ja yhteistyöhön, joten jokaisen mukana olevan yrityksen liikeidea on arvokas yhteistyölle. Käytännössä verkostot syntyvät matkailualalla usein erilaisten kehittämishankkeiden tuloksena tai valmiit yritysten verkot rahoittavat yhteisiä toimintojaan kehittämishankkeisiin saatavan rahoituksen avulla. Verkostoja perustetaan yleensä tiettyä tarkoitusta varten, ja ne saattavat olla vain muutaman vuoden pituisia yhteistyöhankkeita. (Lassila & Aho 2001, 36.)

Yritysten haasteena on tällä hetkellä verkostoituminen ja yhteistyö muiden yritysten ja paikallisten toimijoiden kanssa. Tavoitteeksi tulisi asettaa siirtyminen kohti yhtenäistä toimintajärjestelmää, johon kuuluvat yritysten laatuasioitten lisäksi ammattitaitoinen henkilökunta, säännöllinen koulutus jatkuvasti muuttuvassa matkailun toimintaympäristössä ja hyvä henkilöstöjohtaminen sekä myös ympäristö- ja työturvallisuusasiat. Monelle työpaikalle on tehty perehdyttämiskansio yrityksen työtehtävistä uusia työntekijöitä tai sijaisia varten. Usein tällai-

nen perehdyttämiskansio kuitenkin puuttuu pieniltä perheyrityksiltä, vaikka tarvetta sille tulee varmasti tulevaisuudessa olemaan, etenkin jos halutaan kehittää hyvin toimiva sijaisapupalvelu näille yrityksille.

Tämä opinnäytetyö koostuu sijaisapupalvelun kehittämiseen oleellisesti liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksessa tarkastellaan perheyrityksenä toimivia maaseutumatkailuyrityksiä, joissa työntekijöinä toimivat yrittäjät itse. Tilapäistyöntekijöitä näissä yrityksissä käytetään lähinnä sesonkiaikoina tai hiljaisina aikoina huolto-, korjaus- ja siivoustöihin. Tutkimus on osaltaan myös kehittämistutkimusta, sillä henkilöstöjohtamisen, laatuasioiden ja koulutuksen teorian pohjalta yrityksille tarjotaan uusia työvälineitä toimintansa kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa haastatellut yritykset edustavat maaseutumatkailuyrityksiä, jotka toimivat perheyrittäjäpohjalta, eikä heille ole vielä olemassa toimivaa sijaisapujärjestelmää.

Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää maaseutumatkailuyrittäjien loman ja vapaa-ajan tarvetta sekä ajankohtia. Matkailuyrittäjien ikääntyminen lisää sijaisavun tarvetta, ja pitkään alalla olleet yrittäjät ovat halukkaita ottamaan sijaisen itselleen. Myös yritystoiminnastaan luopumassa olevat yrittäjät haluavat toisinaan saada jatkajan yritykselle, ja sijaisena toimineet työntekijät voivat olla mahdollisia uusia yrittäjiä. Lisäksi toiminnan vakiintuessa ja yrityksen kasvaessa yrittäjälle ei aina jää aikaa yrityksen kehittämiseen ja matkailun sesonkiluonteisuus lisää osaltaan tilapäistyövoiman ja yrittäjän sijaisen tarvetta. Sijaisapupalvelujärjestelmän avulla pyritään luomaan pienyrittäjille sijaisjärjestelmä ja tämän toiminnan kehittämiseen tarvitaan yrittäjien yhteistyötä.

2 MAASEUTUMATKAILUN NYKYTILANTEEN KARTOITUS

Matkailu- ja virkistyspalveluja tarjoaa maaseudulla yli 3 500 yritystä. Maaseutumatkailuyritykset työllistävät yhteensä noin 5 700 henkilöä, ja ainakin 2500 yrityksellä on maatilatausta. Maaseutumatkailua harjoittavista monialaisista maatiloista 40 prosentilla matkailu on maatalouden sivuelinkeino ja 25 prosentilla pääasiallinen tulonlähde. Maaseutumatkailun asiakkaisista 80 % tulee Suomesta ja 20 % ulkomailta. Lapsiperheiden lisäksi myös erilaiset harraste- ja kaveriporukat ovat lisänneet maaseutua matkailukohteenaan. Kokousasiakkaat ovat myös kasvava ryhmä maaseutumatkailuyrityksissä. Suomalainen maaseutu antaa erinomaiset puitteet lomanvietolle ympäri vuoden. (Maakuntien Parhaat 2005.)

Useimmat yrittäjät ovat aloittaneet matkailutoimintansa 1980-luvun lopulla tai 1990-luvulla. Yritysten lukumäärän kasvu ei ole kuitenkaan vienyt alan kehitystä eteenpäin. Alalle tulo on ollut helppoa ja maaseutumatkailuyrittäjäksi voi hakeutua ilman kokemusta tai osaamista alalta. Maaseutumatkailuyrittäjien koulutustaso on verrattain alhainen, ja merkittävä osa yrittäjistä on iäkkäitä. Maaseutumatkailuyrittäjillä ei ole ollut erityistä tarvetta luoda uusia työpaikkoja tai kasvaa yrityksenä. Eniten kasvuhaltua esiintyi yrityksillä, joilla oli selkeästi korkeampi liikevaihto ja keskinertainen kannattavuus sekä korkea riskinotto kyky. Elinkeinolle ominaista on sivutoimisuus, sesonkiluonteisuus ja suhteellisen vähäinen yhteistyön määrä. Asiakasmäärät vaihtelevat voimakkaasti kuukausitasolla, touko- ja marraskuu ovat vuoden hiljaisimmat kuukaudet, heinäkuun vastaavasti ollessa kiireisin. (Lassila & Aho 2001, 58.)

Luontoon perustuva matkailu on yksi nopeimmin kasvavista matkailuelinkeinon sektoreista ja matkailukysynnän trendit näyttäisivät puhuvan maaseutumatkailun kasvun puolesta. Maaseutumatkailun valtakunnallinen kasvu edellyttää, että paikallisella ja alueellisella tasolla tapahtuu kasvua siten, että jo olemassa olevat yritykset kasvavat ja toisaalta syntyy uusia yrityksiä. Maaseutumatkailun kasvu ei kuitenkaan ole mahdollista ilman suuria investointeja ja panostuksia maaseutumatkailuhankkeisiin, ja voidaankin olettaa, ettei suuri osa olemassa olevista maaseutumatkailuyrityksistä ole halukkaita kasvattamaan liiketoimintaansa. (Lassila & Aho 2001, 60 – 61.)

Keskeinen edellytys kannattavalle yritystoiminnalle on toimiva laadunhallinta, jota kehitettäessä yrityksen tulee itse olla avainasemassa. Tuotteiden tai palveluiden laadun lisäksi on kehitettävä myös toiminnan laatua. Laadulla käsitetään nykyään kokonaisvaltaista liikkeenjohtoa

ja siihen sisältyy yhä useammin yrityksen laaja-alainen kehittäminen, jonka tavoitteena ovat tyytyväiset asiakkaat, kannattava liiketoiminta, kilpailukyvyyn säilyminen ja kasvaminen. Laatu merkitsee kaikkea yrityksen toimintaa. Yritysten tulisi pyrkiä tekemään asiat kerralla oikein, sillä on sanottu, että ihmiset käyttävät kolmasosan työajastaan vanhojen virheiden korjaamiseen, hukassa olevien asioiden etsimiseen, puutteellisten tietojen tarkistamiseen tai huonon laadun pahoittelemiseen asiakkaille. (Maaseutumatkailun kehittämisohjelma 2000.)

Ohjelmapalvelut vahvistavat kohteen kiinnostavuutta, ja hyvin tuotteistettut aktiviteetit lisäävät kysyntää sekä tasoittavat sesonkivaihtelua syksyllä ja keväällä. Hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät palvelut, kuten saunat, erilaiset luontaishoidot ja liikunta-aktiviteetit, soveltuvat hyvin maaseudun matkailutarjontaan. Maaseutumatkailukohteet ovat kysyttyjä, kun palvelutarjonnan näkyvyys, saatavuus ja laatu markkinoilla on varmistettu. Yrittäjien osaamista on lisättävä koulutuksella, jolloin myös toiminnan ammattimaisuus vahvistuu. Maaseutumatkailuyrityksistä seuraavan vuoden aikana arvioi kannattavuuttaan kasvattavansa 40 %. Ulkomaisen kysynnän arvioi seuraavan vuoden aikana kasvavan 20 % yrityksistä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006.)

Laatu koostuu maaseutumatkailussa muun muassa rakennuksista, ympäristöstä, asiakasosaamisesta, ekologisuudesta, yrittäjän henkisistä voimavaroista ja yritystoiminnan laadusta. Laatu on tuotteen tai palvelun avulla aikaansaatu asiakkaan tyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys ja kanta-asiakkuus ovat tärkeimpiä kokonaislaatua mittaavia tekijöitä. Yrityksen liikeidean on oltava ajan tasalla, jotta laadunhallinta olisi mahdollista. (Turunen & Valakari 1998, 40.)

Maaseutumatkailun teemaryhmän tekemän tutkimuksen mukaan maaseutumatkailuyrityksistä vain murto-osa on tehnyt MALO -laatuluokituksen yrityksestään. Pohjois-Pohjanmaalla tällaisia yrityksiä olisi vain 15 kappaletta 142 yrityksestä. Myös Koillismaalla tehdystä tutkimuksesta saatiin vastaavanlainen tulos, 32 haastatellusta yrityksestä vain neljä ilmoitti haastatteluhetkellä kuuluvansa johonkin laatujärjestelmään. (Maaseutumatkailun kehittämisohjelma 2000.)

2.1 Maaseutumatkailun kehittämisstrategiat

Koska pääosa maaseutumatkailun kehittämishankkeista on nykyisin EU-rahoitteisia, myös maakuntatasolla on tarvetta alueellisiin matkailustrategioihin, joissa voidaan määritellä rahoit-

tuksen jakamisen painopisteet. Suomen matkailuelinkeinossa maakunnat on perinteisesti nähty matkailusuunnittelun perusyksikköinä, mikä juontaa juurensa suurelta osin siitä, että maakuntien liitot vastaavat aluekehityksestä ja siinä roolissa ovat tavallaan vastuussa myös alueellisesta matkailuelinkeinon kehityksen koordinoinnista. Koska maaseutumatkailun rahoitus voi kanavoitua sekä liiton että TE -keskuksen kautta, olisi tärkeää, että maakunnissa olisi olemassa maakunnallinen matkailustrategia, jossa maaseutumatkailulla olisi oma erityisasemansa. Myös kehittäjien ja rahoittajien sitoutuminen strategiaan olisi hyvin tärkeää. (Komppula 2001, 60.)

Slovakialaisessa maaseutumatkailun kehitystä koskevassa tutkimuksessa on ilmennyt, että maaseutumatkailun kehittämisprojektit ovat onnistuneita silloin, kun niillä on paikallinen vahva johto. Samassa tutkimuksessa korostetaan myös valtakunnallisen strategian tärkeyttä, sillä paikallisten hankkeiden nivoutuminen alueellisiin ja sitä kautta valtakunnallisiin kehittämisstrategioihin vahvistaa koko toimialan kehittymistä ja estää haitallista kilpailua. (Komppula 2001, 60.)

Matkailun kehittämissuunnitelmien menestys on riippuvainen sekä hallinnon kyvystä tukea kehityshankkeita että yrittäjien halusta ja kyvystä sitoutua kehittämishankkeisiin. Strategioiden tavoitteet eivät kuitenkaan siirry automaattisesti yritysten toiminnaksi, vaan toteuttaminen vaatii yrittäjyyttä ja kasvuhaluja. Sekä alueellisessa että valtakunnallisessa kehittämistyössä on lähdettävä siitä, että ymmärretään maaseudun pienyrittäjyyden luonnetta ja yrittäjyystaitojen kehittymistä, ennen kuin asetetaan vaatimuksia yrityksen kasvulle. (Komppula 2001, 61.)

TE -keskus tarjoaa sekä kurssimuotoista koulutusta että räätälöityjä kehittämisohjelmia yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin. Yritysjohdon ja avainhenkilöiden koulutuksen tavoitteena on parantaa yrittäjien ja erilaisissa johtamis- ja esimiestehtävissä toimivien henkilöiden liikkeenjohdollista osaamista. Rekrytoivassa koulutusohjelmassa täydennyskoulutus yhdistetään työskentelyyn yrityksissä. Yhteishankintakoulutus puolestaan tarjoaa työnantajille monia mahdollisuuksia uuden työvoiman tai henkilöstönsä kouluttamiseksi. Yhteishankintakoulutus on työhallinnon järjestämää työvoimakoulutusta, jonka tarkoituksena on tuoda työ ja tekijät yhteen. Koulutusohjelmat räätälöidään työnantajan tarpeiden perusteella. (Helsingin elinkeinopalvelu 2004.)

Elinkeinoelämän rakenteisiin vaikuttava yrittäjien ikääntyminen alkaa näkyä sukupolvenvaihdosten määrässä. Kolmannes yrittäjistä on jäämässä eläkkeelle kymmenen vuoden kulu-

essa. Yritysten osuus, joissa sukupolven- tai omistajanvaihdos on edessä jo 3-5 vuoden sisällä, lisääntyy selvästi. Näitä yrityksiä on 12 prosenttia kaikista yrityksistä. Kansantalouden kannalta on huolestuttavaa, että niiden yritysten, joilla ei ole mitään kasvutavoitteita, määrä kasvaa. Uudet työpaikat ja yhteiskunnan lisääntyvän palvelutarpeen peittämiseen tarvittavat veromarkat tulevat yritysten kasvusta. Kymmenellä prosentilla suomalaisista yrityksistä ei ole minkäänlaisia kasvutavoitteita. Vastaavasti vain kuusi prosenttia pienistä ja keskisuurista yrityksistä ilmoittaa olevansa selvästi kasvuhakuinen. Kasvuhaluttomuuden suurin syy on se, että yrittäjien mielestä yritys on jo sopivan kokoinen. Käytännössä kasvaminen tarkoittaisi byrokratian ja velvoitteiden lisääntymisen ohella riskien kasvua. (Suomen Yrittäjät 2004.)

Sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat nyt jäämässä eläkkeelle, ja yrittäjien ikääntymisen lisää tarvetta pohtia yrityksen tulevaisuutta ja yritystoiminnan jatkuvuutta sekä uusien yrittäjien tarvetta. Lähimmän 5 – 10 vuoden aikana Suomessa tulee tapahtumaan arviolta 60 000 – 80 000 yrityksessä sukupolvenvaihdos. (Verohallitus 2004.)

2.2 Maaseutumatkailun mahdollisuudet ja uhat

Matkailuelinkeinon keskeiset tulevaisuuden haasteet ovat kilpailun koveneminen, tietoisemmat ja vaativammat asiakkaat, hinta-laaturietoisuuden lisääntyminen ja teknologian kehittyminen. Nämä vaikuttavat oleellisesti myös maaseutumatkailun kehittämistyöhön. Tärkeimpiä strategisia kehittämisaalueita ovat laadunhallinnan kehittäminen ja osaamisen lisääminen, jota tulee parantaa koko osaamisketjussa. Ajan tasalla olevalla ja yrittäjien, kouluttajien, neuvojen sekä hankevetäjien eri tarpeita vastaavalla peruskoulutuksella ja lisävalmennuksella varmistetaan, että yrityksiin tulevat asiakkaat lähtevät sieltä tyytyväisinä ja että yritystoiminta on kannattavaa. SWOT-analyysi on selkeä ja hyödyllinen pohja tulevaisuuden kehittämistyölle. Analysoinnilla pyritään tunnistamaan omat voimavarat ja heikkoudet sekä löytämään yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta tärkeimmät seikat. (Maaseutumatkailun kehittämisohjelma 2000.)

TAULUKKO 1. Maaseutumatkailuyritysten SWOT-analyysi (Maaseutumatkailun kehittämisohjelma 2000)

<p>Vahvuudet</p> <p>Luonto; järvet, maaston vaihtelevuus, metsät</p> <p>Perhe- ja pienyrittäjyys</p> <p>Yksilöllinen palvelu</p> <p>Persoonalliset yritykset</p> <p>Laatutyö on käynnistetty</p> <p>Yhteistyö alan sisällä käynnistynyt</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Tehokkaan markkinoinnin puute</p> <p>Yhteistyön puute</p> <p>Ammattimaisuuden puute</p> <p>Huono kannattavuus</p> <p>Investoitu seiniin</p> <p>Tuotteiden tason kirjavuus</p>
<p>Uhat</p> <p>Maaseudun rakennemuutos</p> <p>Yrittäjien ikääntyminen</p> <p>Suomalaisen byrokratian suurien toimijoiden suosiminen</p> <p>Maaseutumatkailun kehittyminen Itä-Euroopassa; alempi hintataso muun muassa Virossa</p> <p>Maaseutuympäristön saastuminen</p>	<p>Mahdollisuudet</p> <p>Verkostoituminen</p> <p>Erilaiset hankkeet</p> <p>Palveluiden kehittäminen</p> <p>Yrittäjien kouluttaminen</p> <p>Kannattavuuden parantaminen</p> <p>Suomalaisen talonpoikaiskulttuurin hyödyntäminen</p> <p>Eri vuodenaajat sekä arktinen eksotiikka (tuotekehitys)</p> <p>Viestintä- ja tietotekniikan kehitys</p>

Suomen maaseutumatkailun vahvuuksista yksi tärkeimmistä on perhe- ja pienyrittäjyys. Maaseudun ihmiset tuovat mukanaan kuluttajien kaipaamaa inhimillisyyttä, henkilökohtaista palvelua ja huolenpitoa. Näitä asioita kannattaa korostaa, kun tehdään tuotekehitystyötä ja markkinointia. Toisaalta perhe- ja pienyrittäjyydessä korostuvat verkostoitumisen taitojen osaaminen. Omasta jaksamisesta ja ammattitaidon kehittämisestä huolehtiminen on yleensä yrittäjän itsensä vastuulla, ja lisäksi väliaikaisen työvoiman saanti on vaikeaa ja siitä aiheutuvat kustannukset usein liian suuret. Maaseutumatkailun laatutyö on käynnistetty ja käytettävissä on pienyrittäjille sopivia valtakunnallisia laadunhallintavälineitä. Laadunhallintavälineiden laaja käyttöönotto vaatii vielä koulutus- ja neuvontatyötä. Laadunhallintaa ja sen käyttökelpoisuutta on seurattava koko ajan ja on tehtävä parannuksia asiakkailta saadun palautteen ja yrittäjien kokemusten perusteella. Vahvuudeksi luetaan myös alkanut yhteistyö sekä alan sisällä että muiden toimialojen ja Itämeren alueen maiden kanssa, joka lisää näkyvyyttä tuoden pitkällä tähtäimellä kaivattua tehoa markkinointiin. Koko osaamisketjun matkailullisesta

ammattitaidosta (yrittäjistä, myyjiin, markkinoijiiin, tutkijoihin, kehittäjiin, kouluttajiin, rahoittajiin ja päättäjiin) virinnyt keskustelu antaa toivoa alan mahdollisuuksista kehittyä kannattavaksi elinkeinoksi eikä jäädä vain poliittiseksi “pelikapulaksi“. (Maaseutumatkailun kehittämisohjelma 2000.)

Maaseutumatkailun mahdollisuuksia tulisi hyödyntää yhä enemmän matkailussa. Maaseudun rauha, väljyys, puhdas luonto ja ympäristö, eri vuodenaajat vuotuisjuhlineen ja arktinen eksootikka ovat vielä täysimääräisesti käyttämättömiä mahdollisuuksia. Nämä ovat hyviä luontaisia voimavaroja etenkin tuotekehitystyössä ja markkinoinnissa. Niitä hyödynnettäessä on kuitenkin pidettävä huoli siitä, ettei matkailu saastuta tai turmele liaksi ympäristöä ja luontoa, eikä kulttuuri muodostu pelkäksi keinotekoiseksi teatteriksi. Viestintä- ja tietotekniikan edistysellinen, oikea-aikainen ja mittasuhteisiin nähden oikein mitoitettu käyttö helpottaa kuluttajien ja matkailupalveluiden myyjien tiedonhankintaa tarjolla olevista palveluista sekä antaa mahdollisuudet tehokkaan varausjärjestelmän kehittämiseen. (Maaseutumatkailun kehittämisohjelma 2000.)

Tärkeä kehittämiskohde yritysten itsensä mielestä on henkilöstön koulutus. Yhteistyö ja verkottuminen nähdään niin ikään entistä tärkeämpänä. Kehittämiskohteena se on jo noussut tuotekehityksen rinnalle tärkeimpien kehityskohteiden joukkoon. Pienet ja keskisuuret yritykset pitävät kehittymisen esteenä yleisesti kireää kilpailua. Vaikka kilpailu on yhteiskunnan kannalta hyvä asia, kohtaavat pienet ja keskisuuret yritykset usein vääristynyttäkin kilpailua tai vahvan markkina-aseman epävertvettä hyväksikäyttöä. Muita keskeisiä kehittymisen esteitä ovat korkeat työvoimakustannukset ja työn sivukulut sekä vaikeudet löytää ammattitaitoista työvoimaa. Mutta esimerkiksi työlainsäädäntö ja verotus eivät ole näiden yritysten mielestä pahimpia yritysten kehittymisen esteitä. Työllisyyden kannalta mielenkiintoista on, että pienten ja keskisuurten yritysten mielestä pahimmat työllistämisen esteet ovat työn sivukulut, kysynnän riittämättömyys ja työvoiman saatavuus. (Suomen Yrittäjät 2004.)

Kansainvälisesti katsoen suomalaisten yrittäjyydessä on paljon parantamisen varaa. Yhdysvalloissa noin 16 % väestöstä on ihmisiä, joita voidaan pitää yrittäjinä. Eurooppalainen keskiarvo pyörii vajaassa 10 %:ssa, kun taas Suomessa yrittäjien määrä jää 7 – 8 %:iin. Uusia yrittäjiä ei löydy Suomesta niin paljon kuin sukupolvenvaihdokset edellyttäisivät. Kynnys ryhtyä yrittäjäksi on suuri, koska palkansaajana ja ammattiliiton jäsenenä saa Suomessa melko turvallisen elämän. Yrittäjien lapsista kasvaa todennäköisimmin uusi yrittäjäsukupolvi. Suomessa on kuitenkin liian vähän yrittäjiä, jotta nähtävissä oleva ongelma pystyttäisiin ratkaisemaan tällä

keinolla. Myös sukupolvenvaihdoksiin liittyy melkoisen korkea verotus, joka pitää maksaa käyttöpääomasta. Tämä vähentää osaltaan halukkuutta ottaa vastuuta yrityksen jatkamisesta perheen piirissä. Todennäköisesti uusi yrittäjä menestyy parhaiten, jos hän tuntee entuudestaan toimialansa läpikotaisin, esimerkiksi palkansaaajana. Useimmat menestykselliset yritykset syntyvät silmikoitumisista, kun yrityksistä myydään jokin osa itsenäiseksi yksiköksi. Mitä vähemmän yritystoiminnan alkuvaiheessa on tuntemattomia tekijöitä, sitä helpompi on arvioida etukäteen todellinen tilanne, hallita asiat ja menestyä. (Yritys-Suomi 2002.)

Uhkana maaseutumatkailulle on, ettei sillä ole edellytyksiä kehittyä mikäli maatalouden kannattavuuden heikkeneminen kuihduttaa elinvoimaisen maaseudun ja rappeuttaa kulttuuri- maisemat ja -rakennukset. Tieverkoston rappeutuminen ja liikenneyhteyksien väheneminen vaikuttavat vääjäämättömästi matkailupalveluiden vetovoimaisuuteen, kilpailukykyyn ja saavutettavuuteen. Maakuntien, kuntien, ja yrittäjien tulisi tehdä yhteistyötä löytääkseen tehokkaita jakeluteitä kehittämällä yhdessä yhtenäistä varausjärjestelmää. Eri ministeriöiden ja hallinnonalojen onkin aiheellista näyttää esimerkillään, kuinka yhteistyötä tehdään maaseutumatkailun kehittämistyön yhteisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Ongelmana on, että suomalainen byrokratia suosii usein suuria toimijoita, jolloin maaseutumatkailuyrittäjät jäävät jalkoihin kehittämissuunnitelmia tehtäessä ja -panostuksia kohdennettaessa. Pienten yritysten on hankala yksin vaikuttaa esimerkiksi erilaisten lupien ja käytäntöjen soveltamisen yksinkertaistamiseen. Usein nämä luvat ja käytännöt myös rasittavat kohtuuttomasti pieniä yrittäjiä esimerkiksi suhteessa yritysten liikevaihtoon. (Maaseutumatkailun kehittämisohjelma 2000.)

2.3 Maaseutumatkailun haaste – verkostoituminen

Yhteistyön merkityksestä menestymiselle on puhuttu pitkään, mutta onnistuneita yhteistyössä tehtyjä projekteja on silti melko harvassa. Matkailun kehittämiseksi on aloitettu ja lopetettu useita hankkeita, joiden tulokset eivät olleet sitä mitä odotettiin. Nykyään lisääntyvässä määrin projektit ovat paljon ammattimaisempia kuin aiemmin ja myös tulokset sen mukaisia. Matkailussa, etenkin pienillä ja keskisuurilla aloilla, vallitsee edelleen vahvana sooloiluajattelu ja kilpailijoita on vaikea nähdä yhteistyökumppaneina. Halu kasvattaa omaa tilipussia yhden sesongin aikana on vahvempi kuin halu lisätä asiakasmääriä pitkällä ajanjaksolla. Projektit ja yhteistyöhankkeet tarvitsevat ammattitaitoisen koordinaattorin, jolla on riittävät resurssit

työmäärään nähden ja jolla on tarjottavana projektiin osallistujille oikeanlaisia ohjeita ja työkaluja. (Rissanen 2002, 23.)

Pelkästään hankkeisiin osallistuminen ei aina takaa onnistumista ja liiketoiminnan kehittymistä, sillä EU-rahoitteiset hankkeet vaativat niiden puitteissa toimivilta runsaasti myös ajallista sitoutumista esimerkiksi erilaisten raportointien vuoksi. Liiallinen hankkeisiin tukeutuminen saattaa jopa olla terveen liiketoiminnan kasvattamisen esteenä. Hankkeisiin osallistuvien yritysten tulisi muistaa oman liiketoimintasuunnitelmansa ja olemassaolonsa perimmäiset syyt hankkeen tarjoamasta rahoituksesta huolimatta. Yritystoiminnassa tärkein asia on kuitenkin asiakkaat, joilta tulevat voimavarat yrityksen tarpeisiin. Tämä peruspilari saattaa kuitenkin unohtua, kun hankkeiden kaltaiset avustusjärjestelmät saavat yritykset panostamaan enemmän avustajiin kuin todellisiin asiakkaisiin. (Rissanen 2002, 23.)

Asenteellinen sitoutuminen verkon tavoitteisiin riippuu pitkälti siitä, millaista informaatiota tavoitteista on saatavilla verkon perustamisvaiheessa. Vastuu on pääosin verkon vetäjällä, jonka ammattitaito, ihmissuhdetaidot ja jämäkkyys paljolti sanelevat luottamuksen syntymisen, mikä kohdistuu sekä toimijaorganisaatioon että henkilötoimijaan. Asenteellinen sitoutumishalukkuus yhteistyöhön koostuu asennoitumisesta yhteistyöhön ja toimijan itsensä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Verkostoitumisen keskeisenä esteenä suomalaisten tutkimusten perusteella on todettu olevan kielteiset asenteet ja ennakkokäsitykset verkostoitumisesta. Kykyyn nähdä verkostoitumisen edut vaikuttaa toimijan oma persoonallisuus sekä aiemmat kokemukset yhteistyöstä. Toimijoiden keskinäisten henkilösuhteiden vaikutus etenkin pienten yritysten keskeisessä yhteistyössä on merkittävä. Eri persoonallisuuksien välisiä toimintatapojen eroja siedetään paremmin tilanteissa, joissa toimintojen hyödyt ovat nähtävissä. Asenteellinen sitoutuminen kehittyy yhteistyön aikana, ja korkeaa asenteellista sitoutumista voidaan kuvata myös innostuneisuutena yhteistyöhön. Kun toimija kokee saavansa hyötyä yhteistyöstä odottamassaan ajassa, voidaan tutkimustulosten perusteella väittää, että toimijan innostus yhteistyöhön verkossa säilyy ja jopa lisääntyy. Päinvastaisessa tilanteessa, eli jos hyödyt viipyvät, toimijan innostus laskee ja halu panostaa vähenee. (Komppula 2001, 42 – 44.)

Toiminnallinen sitoutuminen tarkoittaa, että toimija panostaa voimavaroja verkon tavoitteiden saavuttamiseen ja yhteistyöhön. Yrityksen kykyyn panostaa verkon toimintoihin vaikuttaa yrityksen taloudellisten voimavarojen, ajan ja tietotaidon puute. Sitoutumiskykyyn Komppulan tutkimuksessa vaikuttivat siis sekä yrityksen että yrittäjän ominaisuudet. Kysei-

sessä tutkimuksessa mitattiin toimijan sitoutumista verkon yhteisiin toimintoihin osallistumisen määrällä ja taloudellisilla panostuksilla. Sitoutumisen selkeimpänä mittarina yritykset pitivät taloudellisia panoksia. Jotta osapuolet voivat luottaa toistensa sitoutumiseen, on taloudellisten panostusten oltava tasapuolisia osallistujien voimavaroihin nähden. Komppulan tutkimus osoitti, että toimijan asenteet yhteistyötä kohtaan sekä kokemukset yhteistyöstä ja erilaisista toiminnoista verkoissa vaikuttavat toimijan kykyyn odottaa yhteistyön tuloksia. (Komppula 2001, 45.)

Verkostotyötä kehittämällä siitä voidaan saada merkittävä työväline tulevaisuuden maaseutumatkailun kehittämisessä. Ongelmana on osallistujien eritasoinen panostaminen verkoston toimintaan ja siitä seurauksena muodostuva eriarvoisuuden tunne. Toiset osallistujat kokevat tekevänsä paljon enemmän töitä verkostossa kuin toiset, jotka eivät ole niin innostuneesti mukana. Se on ongelma, jota ei ehkä koskaan voida täysin poistaa, sillä ihmiset ovat ihmisiä ja toimivat kukin eri tavalla. Kyseinen asia on ehkä suurin verkostojen toimimattomuuden syy. (Komppula 2001, 46 – 47.)

Toimijoiden heikko sitoutuminen yhteistyöhön, yhteistyöverkostojen strategioihin ja kehittämisohjelmien toteuttamiseen on havaittu ongelmaksi matkailualalla. Vaikka alueellisen ja paikallisen matkailuyhteistyön edut eri toimijoiden kannalta ovatkin selkeät, monet yhteistyöprojektit ovat epäonnistuneet tavoitteidensa saavuttamisessa, koska alueella toimivat yksittäiset osapuolet eivät käytännössä ole kyenneet tekemään yhteistyötä. Alueellisen tason suunnittelussa ja markkinoinnissa koordinaattoreina toimivat organisaatiot ovat usein turhautuneet yrityksissään saada itsenäiset osapuolet toimimaan yhdessä. Yleisesti ei uskota siihen, että yhteistyöstä, josta toinen yrittäjä saa välittömän hyödyn, myös oma yritys tulisi saamaan pitkällä tähtäimellä hyötyä siitä, että alueelle saadaan lisää kysyntää ja matkailijoita. Niin sanottu naapurikateus vaivaa matkailualalla, kuten varmaan myös muillakin aloilla. Pitäisi pyrkiä ajattelemaan pitkällä tähtäimellä ja ottamaan riski siitä, että asiakkaat löytävät aikanaan myös muihinkin yhteistyöyrityksiin. Jos on valmis tekemään töitä yhteistyön eteen, niin se varmasti palkitaan. (Komppula 2001, 36 – 37.)

2.4 Perheyrietykset yrittäjyyden voimavarana

Perheyrietyksillä on maassamme näkyvä asema. Arvioiden perusteella yli 80 % suomalaisista yrityksistä on perheyrietyksiä. Nämä yritykset työllistävät 50 – 60 % kaikista työllisistä. Per-

heyritysten arkeen liittyy asioita ja tapahtumia, joissa yhdistyvät sekä perheen että yrityksen asiat. Eräs ajankohtaisimmista perheyrittäjyyteen liittyvistä asioista on perheyritysten sukupolvenvaihdokset, joiden onnistumisella on merkittävä vaikutus niin perheyritysten kuin koko yritystoiminnan jatkuvuuteen Suomessa. Perheyrityksen määrittely on vaikeaa, koska perheyritykset ovat kooltaan, iältään ja tavoitteiltaan erilaisia. Perheyrityksen erityspiirre on, että siinä yhdistyvät kolme tekijää: yritystoiminta, perhe ja omistajuus. Juuri perheen ja yritystoiminnan keskinäinen limittyminen ja vuorovaikutus ovat perheyrityksen ydinominaisuus. Tätä vuorovaikusta värittävät muun muassa perheen oma dynamiikka, yhteenkuuluvuuden tunne, mahdolliset perinteet ja kulttuurit. Yrittäjyyden aloittaminen on tavallisen yrityksen perustamiseen verrattuna myös toisenlaista. Sen sijaan, että aloitettaisiin uusi yritys, on perheyrityksen jatkaminen eräs yrittäjäksi ryhtymisen muoto. (Opetushallitus/etälukio 2007.)

Perhe on perheyritykselle tärkein kilpailukeino. Perheellä on yhteinen historia ja identiteetti. Perheenjäsenet kasvavat osaksi yritystä, ja näin hiljainen tieto siirtyy eteenpäin sukupolvelta toiselle. Perhe antaa yritykselle kasvot, ja usein yritys kantaakin omistajaperheensä nimeä. Perheenjäsenten arvomaailma vaikuttaa merkittävästi yrityskulttuurin muotoutumiseen perheyrityksessä. Sen organisaatorakenne on joustava, joten päätöksenteko on nopeaa. Sitoutuminen on yleensä perheyrityksissä vahvaa. Perheyrityksen omistusta ajatellaan usein ”lahjana edelliseltä sukupolvelta ja lainana seuraavilta sukupolvilta”. Perheyrityksen omistajan tavoitteena on siirtää perheyritys seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin hän sen edelliseltä sukupolvelta sai. Pitkän tähtäimen strategista suunnittelua arvostetaan perheyrityksissä enemmän kuin reagoimista osavuositarkastuksen lukuihin. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

Perheyrittäjyys on tasapainottelua perheen ja yrityksen välillä. Taustalla vaikuttavat niin perheen kuin yrityksenkin erilaiset ja eri vaiheisiin sijoittuvat elinkaaret, ja perheyritysten monimuotoisuus ja dynaamisuus tuovat uusia haasteita yrittämiseen. Perheyritysten selkeäksi vahvuudeksi noussut niin sanottu tarkkaavainen omistajuus luo perheyrityksille hyvän taloudellisen perustan. Perheyrityksissä tunnistetut modernit johtamiskäytännöt ja toimintatavat sekä aktiivinen markkinainformaation soveltaminen luovat perustaa perheyritysten menestymiselle. Perheyrittäjyys on yleensä liiketoiminnalle etu. Vastuullinen ja tarkkaavainen omistajuus edellyttävät tuekseen esimerkiksi tulevaisuuden ennakkointia. Perheyrityksessä päätökset tehdään pitkällä aikavälillä, joten ennakkointi on perheyritysten toiminnan kannalta tärkeää. Perheyrityksissä toteutuva omistajuus ei siis tarkoita niinkään riskin karttamista, vaan positiivista ja vastuullista omaisuuden hallintaa. (Opetushallitus/etälukio 2007.)

Perheyrittäjyys liittyy tiiviisti talouden rakenteisiin. Perheyrittäjiä voidaan hyvällä syyllä kutsua talouden selkärangaksi, koska perheyrittäjien uudistava sekä markkinoita aktiivisesti seuraava ja hyödyntävä yrittäjyys luo talouteen lisäarvoa ja vakautta. Lisäksi perheyrittäjät ovat verrattain turvallisia työllistäjinä (Perheyrittäjien barometri 2001–2003). Perheyrittäjyys on kytköksissä myös väestörakenteisiin. Maamme väestörakenne on sinällään ongelmallinen, koska perheyrittäjien on pulaa jatkajista ja koko yrityskantaa koskee yrittäjävaje. Aiemmin käsitellyn väestörakenteen lisäksi perheyrittäjyyteen vaikuttavat yleiset talouden rakenteet, suhdanteet ja yrittäjyysilmasto. Samoin yksittäisen yrityksen kyvyt sekä perhe ja sen sitoutuminen yritystoimintaan ovat ratkaisevia sen kannalta, millaiseksi perheyrittäjyyden asema tulevaisuudessa muotoutuu. (Opetushallitus/etäluento 2007.)

Ikäluokkien pienenemisen myötä jatkajia perheyrittäjille on lukumääräisesti yhä vähemmän. Omat ongelmansa syntyvät perheinstituution heikentymisestä ja uusperheistä. Suomalaiset yritykset ovat vakavaraisia ja niissä on paljon osaamista, mutta liiketoiminnan osalta haasteena perheyrittäjien on jatkuvuuden ongelma. Sukupolvenvaihdosten ajoitus riippuu paljolti siitä, milloin vanhempi sukupolvi näkee mahdollisuuden irtaantua yrityksestä ja onko sille jatkajaa. Koska arviolta neljä viidestä sukupolvenvaihdoksesta epäonnistuu, puuttuu Suomesta noin 50 000 yrittäjää. Perheyrittäjien voimavarana voidaan pitää palvelutasoa, pitkiä työpäiviä ja joustavuutta. Perheyrittäjien vanhat asiakassuhteet ovat tärkeitä, usein vanhat asiakkaat tulevatkin keskustelemaan ja vaihtamaan kuulumisia yritykseen. Perheyrittäjyys on toimiala, jossa myydään elämäntapaa ja elämänlaatua ja työn ja perheen yhteensovittaminen on haaste toiminnalle. (Maakunnallinen perheyrittäjyysseminaari 2006.)

Tähän saakka on arvioitu, että perheyrittäjistä kolmasosalle löytyy jatkaja omasta takaa, kolmasosa myydään ulkopuoliselle ja kolmasosa lopettaa toimintansa kokonaan. Nyt näyttää siltä, että yrityksistä vain viidesosalle löytyy jatkaja omasta perheestä. Yrittäjälle yritystoiminta on usein sekä työ että harrastus, ja elämäntyön siirtäminen jälkipolvelle on suuri ja vaikea päätös, jota yrittäjä siirtää helposti eteenpäin. Perheen sisällä yrityskauppajärjestely saatetaan kokea henkisesti vaikeaksi. Keskustelu sukupolvenvaihdoksesta lykkääntyy usein kohtuuttoman myöhäiseen, ja vasta tuolloin havahdutaan siihen tosiasiaan, että jatkajaksi kaavaillulla ei olekaan kiinnostusta seurata isiensä jäljillä. Siinä vaiheessa ainoaksi vaihtoehdoksi saattaa jäädä ulkopuolisen ostajan etsintä. Yritystoiminnan jatko voidaan turvata perheenjäsenen sijasta myymällä yritys esimerkiksi työntekijälle, työntekijäryhmälle, ulkopuoliselle yritykselle tai usein myös kilpailijalle. (Kujanen 2007.)

Maaseudulla toimivat pienyritykset muodostavat lähes kolmanneksen kaikista Suomen yrityksistä. Maaseutua ei ole pidetty yritystoiminnalle ihanteellisena ympäristönä, mutta se voi tarjota yritykselle todellisia kilpailuetuja. Maaseudulla tapahtuvassa yrittäjyydessä on oleellista maaseudun mahdollisuuksien oivaltaminen ja niiden kaupallistaminen tuotteiksi ja palveluiksi. Maaseudulla sijaitsevat pienyritykset toimivat pääosin perinteisillä toimialoilla. Ne ovat usein sidoksissa alkutuotantoon, vaikka eivät välttämättä toimi maatilojen yhteydessä. Tärkeimpiä alkutuotantoon sidottuja toimialoja ovat koneurakointi, matkailu- ja virkistyspalvelut sekä erikoismaatalous. Maaseutuyritysten perustamiseen liittyy usein pakko. Yrittäjiksi ryhtyneiden on täytynyt löytää jokin tapa ratkaista toimeentulo, ja tavallisimmin tämän pakon on aiheuttanut työttömyyden uhka tai palkkatyön loppuminen. Maaseudulla yrittämiseen liittyy myös sitoutuminen paikkaan, usein kotiseutuun. Yrittäjänä toimiminen on usein ainoa vaihtoehto järjestää toimeentulo, kun halutaan jäädä tai palata asumaan kotikylään. Maaseudulta oli haettu paitsi omaan liikeideaan sopivaa paikkaa myös uutta kotia itselle ja perheelle. Maaseutuyrittäjyys oli myös nähty mahdollisuutena tehdä mielekästä työtä, yhdistää työ- ja perhe-elämä, hypätä pois epävarmojen pätkätyösuhteiden oravanpyörästä sekä keinona välttää palkkatyön irtisanomis- ja lomautusuhat. (Opetushallitus/etälukio 2007.)

Maaseutumatkailuyritysten tilat toimivat usein sekä yrittäjän kotina että matkailijoiden käyttämänä tilana. Siellä yhdistyvät julkinen ja yksityinen tila, jossa toimii samalla perhe- ja työyhteisö. Vapaa-aika ja työaika kohtaavat samalla, kun henkilöiden roolit vaihtelevat tilanteen mukaan. Vapaa-aikaa ja työaikaa on vaikea erottaa toisistaan ja niiden raja hämärtyy. Maatilamatkailussa ovat vuorovaikutuksessa isännän yksityinen elämä ja matkailijan kokemukset maaseudun rauhasta ja elämästä. (Lassila 2003, 12.)

3 SIJAISAPUTOIMINTA

Sijaisaputoiminta tukee pienyrittäjien yritystoiminnan kasvua ja yrittäjien valmiuksia kehittää yritystään sekä antaa heille mahdollisuuden hankkia itselleen lisäkoulutusta. Järjestelmän yhtenä tarkoituksena on myös työllistäminen, koska sen avulla kynnys ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen madaltuu. Yrittäjien yritystoiminnan kasvuun ja yrittäjänä jaksamisen tukemiseen on olemassa vähän tukea ja arkea helpottavia työkaluja. Yrittäjän voimavarat menevät pääosin käytännön työhön eikä aikaa jää esimerkiksi yritystoiminnan kehittämiseen. Pien- ja yksiyrittäjien ongelmia onkin viime vuosina ryhdytty kartoittamaan entistä paremmin. Sijaisjärjestelmän tulosten kannalta keskeisin toimenpide on sijaisten valmentaminen sekä yrittäjien perehdyttäminen työnantajiksi. Valmennukset ovat tärkeä osa sijaispalvelua, mutta niiden ohessa vielä tärkeämpää on luoda laadukas, toimiva ja luotettava järjestelmä, jonka myötä asialle saadaan jatkuvuutta. Tavoitteena on luoda malli, jonka pohjalta sijaisjärjestelmä voidaan levittää valtakunnalliseksi järjestelmäksi. (Karellikeskus 2006.)

3.1 Sijaisaputoiminnan kehittäminen

Sijaispalvelu on ajankohtainen aihe Suomessa, ja sitä on ryhdytty kehittämään viime vuosina useilla paikkakunnilla. Tunnetuimpia näistä hankkeista on Pohjois-Karjalassa luotu Puotiskamalli, jota on kehitetty jo vuodesta 2002 lähtien. Kouluttajina toimivat pääsääntöisesti yrittäjät, jotka pystyvät omalta osaltaan välittämään arkiyrittäjyyden tuntemusta. Valmennuksessa opintokokonaisuus koostuu läsnäolokerroista ja koulutukseen kuuluvasta etäopiskelusta, yksilöohjauksesta sekä työharjoittelusta yhdessä tai useammassa yrityksessä. Järjestelmän luomisessa huomioidaan alueelliset piirteet, paikallisten yrittäjien tarpeet ja lisäksi tehdään yhteistyötä työvoimatoimiston ja yritysten kanssa. Järjestelmän tuloksena on tarkoitus synnyttää uusia, kasvavia ja kehittyviä yrityksiä sekä parantaa työllisyyttä. (Karellikeskus 2006.)

Pohjois-Pohjanmaalla toimiva Sinni voimavarakeskus on aluekehitystoimija, joka toimii maakunnallisena naisten resurssikeskuksena. Aluekehityksessä pyritään tukemaan ja kehittämään työelämää ja naisyrittäjyyttä. Sinni pyrkii yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa ja tukee naisten ja tyttöjen resurssien kehittymistä erilaisilla projekteilla. Kehittämistyössä kiinnitetään huomiota muun muassa yrittäjien koulutukseen, yritysneuvontaan ja sijaispalvelutoiminnan

kehittämiseen sekä työelämän tasa-arvoiseen työllistymismahdollisuuteen. Nämä erillisrahoitteiset projektit rakentuvat yhdistys- ja järjestötoiminnasta sekä vapaaehtoistoiminnasta pyrkien lisäämään yhteistyötä ja verkostoitumista. Laajan sidosverkostoryhmän kanssa Sinni palvelee koko maakuntaa vahvistamalla ja kehittämällä tasa-arvoista toimintakulttuuria ja asiantuntemusta. Myös paikalliset erityisvahvuudet, teknologia ja monikulttuurisuus ovat keskeisessä osassa. Sinnin visiona on luoda aktiivisten, eri-ikäisten ja eritaustaisten naisten aktiivinen tapaamispaikka. (Sinni voimavarakeskus 2007.)

Rauman seudulle on koulutettu toistakymmentä osaajaa, jotka tarvittaessa voivat työskennellä yrittäjien sijaisina. Sijaisille, ”sataskoilte”, on valmennuksen aikana annettu tiivis paketti yrittäjyyden perusasioista, erityisesti yrityksen taloudesta, markkinoinnista ja asiakaspalvelusta. Osalla uusista sijaisista on jo kokemusta yrittäjyydestä ja osa suunnittelee yrittäjäksi ryhtymistä. Myös Poriin on koulutettu vastaavanlainen ryhmä. Raumalla sataskojen koulutuksen ja järjestelmän takana ovat Rauman Seudun Kehitys Oy ja Sataosaajat Osuuskunta yhteistyössä Rauman Yrittäjänäisten kanssa. Sijaisille järjestely antaa vaihtelevaa työtä erilaisissa ympäristöissä, monenlaista kokemusta ja uusia mahdollisuuksia tulevaisuuteen. Sijaiseksi koulutetuilla on monenlaista osaamista muun muassa taloushallinnosta, toimistotöistä, eri alojen myyntitöistä ja markkinoinnista, tapahtumajärjestelyistä, erilaisista koulutuksista, kuljetuksista ja kiinteistönhoidosta. Satakunnan sijaispalvelu Sataska ei ole itsenäinen EU-hanke, mutta se saa EU-rahoitusta sijaisten koulutukseen ja markkinointiin Rauman Seudun Kehitys Oy:n palvelualojen kehittämisohjelman ja Sataosaajat Osuuskunnan Netco – verkottuvat pienosuuskunnat -projektin kautta. (Rauman seudun kehitys Oy 2007.)

Yrittäjänäisten Keskusliiton hallinnoimassa SIPA -hankkeessa valmennetaan sijaisia kolmella alueella Suomessa, Uudellamaalla/Itä-Uudellamaalla, Pirkanmaalla ja Jyväskylän seudulla. Tavoitteena on luoda malli, jonka pohjalta sijaisjärjestelmä voidaan levittää valtakunnalliseksi. Valmennukset ovat toimialasta riippumattomia lukuun ottamatta keväällä 2007 Uudellamaalla/Itä-Uudellamaalla järjestettävää hoivapilottivalmennusta. Aluetyöryhmä on alueen toimi-joista koottu elinkeinoelämän kehittämisessä mukana oleva asiantuntijaryhmä, joka pohtii sijaisjärjestelmän jatkuvuutta alueella hankkeen päättymisen jälkeen. Hankkeen kolmella toiminta-alueella on jokaisella oma aluetyöryhmänsä. Hankkeen aikana luodaan internetpohjainen rekisteri, jota kautta yrittäjät voivat saada tietoa oman paikkakuntansa sijaistilanteesta. Sijaisrekisterin suunnittelu on aloitettu syksyllä 2006. Valtakunnallisissa ja alueellisissa seminaareissa pohditaan sijaispalvelun jatkuvuutta ja tiedotetaan hankkeen etenemisestä sekä tuloksista. (Yrittäjänäisten keskusliitto ry 2007.)

Kuusamossa tuuraajavalmennuskoulutusta järjestää Polulta toimeksi 2 -projekti. Projektin hallinnoijana toimii ProAgria Oulu ry/Oulun Maa- ja kotitalousnaiset. Projekti on Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) osittain rahoittama ja sen toteutusta, onnistumista ja varojen käyttöä valvoo ohjausryhmä, johon kuuluvat muun muassa Pohjois-Pohjanmaan TE -keskuksen, työvoimatoimiston, seutukuntien ja yrittäjien edustajat. Projektin avainasioita ovat maaseudun asukkaiden ammatillisen osaamisen kehittäminen, liikkeenjohtamistaitojen nostaminen ja yrittäjyysverkoston luominen. Tavoitteena on uusien palveluiden kehittäminen ja yrittäjän jaksaminen sekä kannattavuuden edistäminen muodostamalla alueellisia tai toimialakohtaisia tiimejä. Oppiminen tapahtuu käytännön kautta. Tuuraajavalmennuskoulutus käynnistyi Kuusamossa syksyllä 2006 ja se jatkuu keväällä 2007. Koulutus valmentaa tuuraajia toimimaan yrittäjän sijaisena, ja koulutuksessa kehitetään yrittäjyystaitoja ja -tietoja, käydään läpi yrittäjän talousajattelun peruskäsitteet, veroviidakko, tilitoimistopalvelut, oman työn ja tuotteen hinnoittelu, yrityksen kannattavuus, rahoitusmahdollisuudet ja niin edelleen. Osaamista vahvistetaan erityisesti kotityö- ja talkkaripalvelu-, maaseutumatkailupalvelu-, elintarvikejalostus- ja laatuosaamisen aloilla. (ProAgria Oulu ry 2006.)

3.2 Muuttuva työnkuva ja toiminnan kehittäminen

Työmarkkinoiden tarpeet ja odotukset työntekijää kohtaan ovat viimeisten vuosien aikana muuttuneet huomattavasti. Aiemmin työkokemus hankittiin yhdeltä alalta, mahdollisesti yhden ja saman työnantajan palveluksessa. Työtehtävien pysyessä vuosien ajan suunnilleen samoina syntyi kapea-alaista, mutta syvää erikoistumista. Jos työntekijä jäi yllättäen työttömäksi, eikä oman alan työtä ollut tarjolla, syntyi ongelmia. Nykyisessä työelämässä työtehtävät ja työnkuvat vaihtuvat tiuhaan, jolloin työntekijöiden ammattitaito on monipuolisempaa. Ongelmia voi syntyä siitä, ettei ammattitaito ehdi syventyä näissä lyhyissä työjaksoissa. Muutosten edessä ei kuitenkaan kannata lannistua. Oikealla asenteella ja koulutuksella voi syventää aikaisemmin opittuja tietoja ja taitoja sekä oppia uutta. Työelämän muutokset saavat aikaan sen, että myös koulutuksen puolella haasteet kasvavat. Nykyisin työntekijältä vaaditaan kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja toimintojen omatoimiseen organisoimiseen, toimiminen valmiiden ohjeiden mukaan on sen sijaan selvästi vähentynyt. (Koillismaan Uutiset 2006.)

Tilastokeskuksen tekemän työolotutkimuksen mukaan palkansaajien työtehtävät ovat monipuolistuneet ja työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä. Selvityksen mukaan suoma-

laiset työntekijät osallistuvat enemmän työnsä suunnitteluun kuin eurooppalaiset työtoverinsa. Työtahti on kuitenkin kiihtynyt ja työsuhteiden epävarmuus on lisännyt sitoutumista ja työpaikkauskollisuutta. Toisaalta myös työpaikkojen ristiriidat ja pahoinvointi ovat lisääntyneet, kaiken kaikkiaan työtä arvostetaan kuitenkin paljon. (Viitala 2004, 130.)

Työelämässä muutokset tapahtuvat kiihtyvään tahtiin. Oman alan tuntemus vaatii entistä enemmän, jotta pysytään ajan tasalla, ja toisaalta tarvitaan kykyä lukea ja ymmärtää jatkuvia uudistus- ja kehittämistarpeita. Kasvavan uuden tiedon karttumisen myötä teorian tiedon hallinta edellyttää lisäksi systeemijattelua - kykyä nähdä kokonaisuuksia, kokonaisuuteen kuuluvia osatekijöitä ja niiden keskinäisiä vaikutuksia. Tiedon ja osaamisen merkitys korostuukin yhä selvemmin tulevaisuudessa. Systeemijattelu ja mallien käyttö tarjoaa työkalun jäsentää asioita, ja tämä edellyttää prosessin käsitteellistä hallintaa ja käsitteiden yhtenevyyttä. Työprosessin kehittämisessä tulisi nähdä ihminen ja ympäristö vuorovaikutuksessa toisiinsa ja ymmärtää, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Samaan aikaan tulee kehittää sekä ympäristöä että tekniikkaa. Inhimillisten voimavarojen kehittäminen on teknisen kehittämisen rinnalla nähtävä hyödyksi ja eduksi yksilölle, hänen uralleen ja koko organisaatiolle. (Tuure 1999.)

Ihminen käyttää noin puolet valveillaoloajastaan työhön, ja työssä saadut kokemukset ja tunteet vaikuttavat ihmisen koko elämään. Ei siis ole täysin merkityksetöntä, miten ihminen työnsä kokee, eikä työ- ja yksityiselämää voidakaan täysin erottaa toisistaan. Työllä on suuri merkitys elämän sisältöön ja koetun elämän laatuun. Usein sillä mitataan ihmisen arvo yhteiskunnassa, vaikkakin asenteet viime vuosikymmeninä ovat hieman muuttuneet. Työttömyyttä ei enää pidetä yhteiskunnan ulkopuolelle jäämisenä eikä osoituksena alhaisesta koulutustasosta. (Viitala 2004, 130.)

Työssä jaksaminen liittyy olennaisesti työn organisointiin, työaikoihin, työjärjestelyihin, johtamistaitoihin ja yhteistyöhön. Jaksaminen on tärkeää työnantajalle, työntekijälle ja yhteiskunnalle. Työhönsä tyytyväinen ja motivoitunut ihminen viihtyy työssään ja tekee laadukasta työtä ja tulosta. Yhteiskunnan kannalta on kysymys myös työssä jatkamisesta nykyistä pitempään. Työssä jaksaminen vähentää sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta sekä vähentää eläkekustannuksia. Keskeisiksi tekijöiksi ovat nousseet työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työnsä kulkuun ja sen sääntelyyn. Keskeisin sosiaalinen voimavara tekijä on oma perhe ja siihen liittyvä ihmissuhdeverkosto. Myös työpaikan ihmissuhteet ja toimiva vuorovaikutus suojaavat työuupumukselta ja edesauttavat työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä tekijöitä. (Pekkinen 2001.)

Työympäristötutkimuksissa on ollut suuntauksena koko 1990-luvun ajan pyrkiä yhä enemmän kohti laajempia tutkimusohjelmia, joissa eri yliopistot, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset sekä elinkeinoelämä toimivat yhteistyössä. Tällainen yhteistyö lisää keskustelua ja kritiikkiä, joskus väittelyäkin ja tuo uusia näkökulmia avaten uusia mahdollisuuksia yhdistää eri tahojen tutkimuserinteitä ja teoreettisia näkemyksiä. Työn kehittäminen on itse asiassa työn tekemisedellytysten parantamista - yksilön ja työyhteisön työkykyä ylläpitävää ja kehittävää toimintaa. Niinpä kehittämisen kohteina ja kehitettävänä alueina ovat työ -mallistakin tutut työntekijä, työyhteisö, työ ja työolot. Työn kehittämiseen saadaan uusia mahdollisuuksia nopeasti kehittyvästä ja uutta mahdollistavasta tekniikasta, tutkimustyön tuottamasta tiedosta, kansainvälistymisestä ja yhteistyöstä yrityksen eri henkilöstöryhmien kesken. Tekniikan ansiosta työ voi olla entistä riippumattomampaa suorituspaikasta ja -ajasta. Erityisesti tämä koskee tietotyötä, jonka parissa työskentelee yhä useampi suomalainen. Tiedon merkityksen korostuminen ja tekniikan arkipäiväistyminen ovat merkinneet koulutuksen ja tiedotuksen roolin merkittävää kasvamista. (Tuure 1999.)

Luovuutta on myös kyky siirtää työelämän kehittämisessä käytettävä tieto arkipäiväiseen "vapaa-ajan työn" kehittämiseen. Väestömme ikääntyy jatkuvasti ja tarve jokapäiväisen elämän helpottamiseen kasvaa ikääntymisen myötä. Samalla pitää muistaa, että suomalaisessa työelämässä myös työväestö ikääntyy, joten aikaisemmin työelämässä toimineet ratkaisut eivät välttämättä enää toimikaan muutaman vuoden kuluttua, vaan tilanteeseen on etsittävä uusia ratkaisuja. Työn kehittäminen työpaikoilla on siis monenlaisten asioiden summa. Tekniikka ja menetelmät muuttuvat, asiantuntemuksen tarve lisääntyy, kansainvälistyminen, resurssien riittävyys, tietotekniikka ja omien henkisten kykyjen kehittäminen – rohkeus, luovuus, ennakkoluulottomuus ja uteliaisuus kaikkea uutta kohtaan. (Tuure 1999.)

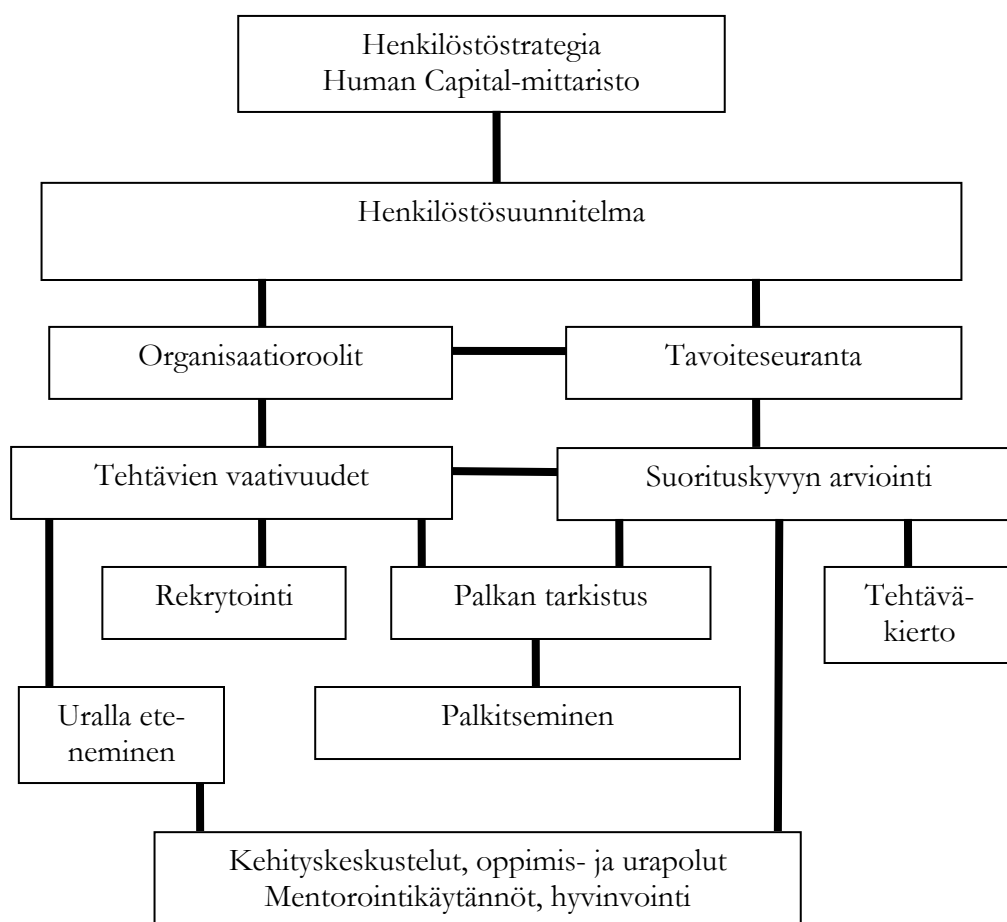
4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Nopeat muutokset liiketoimintaympäristössä ovat muuttaneet motivoituneen ja osaavan henkilöstön yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi ja haasteeksi. Yrityksen on pystyttävä muuttamaan osaamisensa kilpailueduksi uusiutumalla ja reagoimalla nopeasti asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Esimiesten rooli on tukea ja johtaa käytännön työskentelyä, ja henkilöstöammattilaisten tehtävänä on luoda sopivia toimintamalleja ja työkaluja sekä pyrkiä kehittämään esimiehistä osaamisen johtajia. Henkilöstötoimintojen avulla on tarvittaessa organisoitava mittaviakin kehittämishankkeita henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Henkilöstön ikärakenne on huomioitava, koska 1990-luvun laman aikana ei uusien henkilöiden rekrytointiin kiinnitetty juurikaan huomiota ja työntekijöiden keski-ikä pääsi kohoamaan. Työtä ja työympäristöä alettiin kehittää ja tavoitteeksi otettiin työntekijöiden suoritustason parantaminen sekä työkyvyn säilyttäminen eläkeikään saakka. Koska muutosvauhti ei tulevaisuudessakaan hidastu, on oppimisen oltava nopeasyklistä ja jokaisen on otettava vastuu oman työn lisäksi koko yhteisöstä. (Viitala 2004, 222.)

Kaikissa yrityksissä tehdään henkilöstösuunnittelua ja aikajänne on yleensä lyhyt. Tämä johtaa käytännössä siihen, että henkilöstöä koskevia toimenpiteitä tehdään vasta silloin, kun tilanne on kiireellinen. Ongelmaksi nousevatkin kiireen tuomat nopeat ratkaisut ja riskit. Toiminnan laatua parantaa aina, jos asioihin valmistaudutaan etukäteen. Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu kytkeytyy saumattomasti yrityssuunnitteluun ja pohjautuu yrityksen strategioihin. Yrityksessä työskentelevien henkilöiden määrä ja toiminnan suunnittelu kuuluvatkin yhteen, koska suunnitelmat toiminnan laajentamisesta ja supistamisesta heijastuvat aina tavalla tai toisella henkilöstöön. Pitkän tähtäimen suunnittelu on perusteltua siitäkin syystä, että mahdollisista urakehitysmahdollisuuksista voidaan kertoa yrityksessä toimiville työntekijöille. Organisaatioissa, joissa henkilökunnan vaihtuvuus on pieni, voi ikärakenne olla vinoutunut ja työntekijöiden keski-ikä korkea. Tällaisessa organisaatiossa eläkkeelle lähtijöiden aalto saattaa viedä suuren osan työvoimasta. Heille olisi valittava seuraajat niin, ettei tuotanto häiriinny perehdyttämiskausien aikana. Lisäksi rekrytoinnissa tulisi valita sopivasti eri-ikäisiä työntekijöitä, ettei ongelma toistuisi. (Viitala 2004, 233 – 235.)

Henkilöstöstrategia kuvaa (taulukko 2), mitä ja miten henkilöstövoimavaroilla ja henkilöstöjohtamisella saavutetaan, jotta organisaation strategia toteutuu. Henkilöstöstrategia on väline tunnistaa keskeiset strategiset osaamiset ja henkilöstöjohtamisen toimintatavat. Pitkän- ja lyhyentähtäimen henkilöstösuunnitelmien tarkoituksena on turvata ja koordinoita sekä nykyiset että tulevaisuuden henkilöstöresurssit. Johtamiskäytäntöjen tarkoituksena on vahvistaa tavoitteellista toimintaa, käynnistää suorituksen arviointi- ja kehittämiskäytännöt organisaation suorituksen parantumiseksi. Suorituksen johtaminen sisältää tavoitteiden asettamisen, suorituksen arvioinnin ja suorituksen johtamiskäytäntöjen määrittämisen. Urapolkujärjestelmän tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstölle voidaan tarjota tehtävissä ja uralla etenemismahdollisuuksia. Kannustavan palkitsemisen tarkoituksena puolestaan on luoda selkeät ja reilut suorituksen kehittymistä tukevat palkitsemiskäytännöt. Ne sisältävät organisaation arvoketjuun perustuvan roolikartan ja tehtävien vaativuuksien sekä palkitsemisstrategian määrittämisen. (Pohto 2007.)

TAULUKKO 2. Henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnitelman toimintatavat. (Pohto 2007.)



Henkilöstösuunnittelussa huolehditaan työvoiman oikeasta määrästä ja laadusta, turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ennakoidaan osaamisen kehittämistarvetta ja henkilöstökustannuksia. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös työsuunnittelu, joka tavallisesti tehdään toimintaprosesseista vastaavien henkilöiden työn kehittämisen ohessa. Yritysten työtehtävät ovat yleensä pysyviä, joten töiden sisältö ja vastuualueet voidaan dokumentoida yksityiskohtaisesti. Mitä pitempi yrityksen historia on, sitä vakiintuneemmat tehtäväkokonaisuudet sillä on. Nykyään työnkuvat yrityksissä ovat vaihtelevia ja joustavia ja niitä voidaan laajentaa henkilön kiinnostuksen ja taipumusten mukaisiksi. Tästä huolimatta yrityksessä on yleensä joukko tehtäväkokonaisuuksia, joista jokainen tarvitsee oman osaajansa. (Viitala 2004, 233 – 236.)

Henkilöstöjohtamisen tulevat painopistealueet:

- o jatkuvan muutoksen tukeminen
- o henkilöstötyön kytkeminen organisaation strategiaan on tärkeimpiä kysymyksiä, mikä on erityinen haaste muutostilanteessa.
- o osaamisen johtaminen, koska osaamisen merkitys kilpailutekijänä korostuu, työntekijöiden ikärakenne muuttuu ja työvoimasta käydään kilpailua.
- o hyvinvointi ja ikärakenteen hallinta ovat avainkysymyksiä kaikenlaisissa yrityksissä.
- o muutoksen ja osaamisen hallinta sekä niihin liittyvä nopeuden vaatimus luovat paineita tavoitteiden asettamiselle ja kehityskeskusteluille. (Sydänmaanlakka 2001, 225.)

4.1 Organisaatio

Toimimme kaikki erilaisissa organisaatioissa, joissa vaatimukset tehokkuuteen ovat kasvaneet koko ajan. Meidän tulisi kehittää jatkuvasti organisaatioidemme toimintaa, jotta olisimme kilpailukykyisiä, huomioimalla myös yksilöt, tiimit ja henkilöstö. Viime kädessä osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu. Koska organisaation tulosten on parannuttava koko ajan, myös organisaation ja henkilöstön suoritusten on parannuttava.

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaamisen johtamisesta on tullut eräs organisaation menestystekijä. (Sydänmaanlakka 2001, 14.)

Organisaatiossa toimivat ihmiset muuttavat ja kehittävät toimintamallejaan ja rakenteitaan jatkuvasti vastamaan toimintaympäristön muutoksia ja sidosryhmien odotuksia. Tavoitteena on saada kehittävä toiminta jatkuvaksi ja itsestään selväksi osaksi yrityksen toimintaa. Organisaation kehittämisen kohteena voivat olla esimerkiksi henkilöstö, teknologia, rakenteet, prosessit, liikeidea tai kulttuuri. Organisaation kehittämisessä pyritään parantamaan sekä tehokkuutta että työntekijöiden hyvinvointia. Organisaatioiden kehittämisen tyypillisiä keinoja ovat ongelmien kartoittaminen ja ilmapiiromittaukset sekä ryhmätyön ja vuorovaikutussuhteiden kehittäminen. Erilliset kehittämishankkeet ovat tarpeen silloin, kun paine jonkin asian muuttamiseen on suuri ja johtaa riittävään kehityshyppäykseen vain erityisellä keskittymisellä. Hankkeen tavoitteena on siirtää valittu asia aiempaa kehittyneemmälle tasolle. Usein kehittämishanke käynnistyy organisaation sisällä toteutettavalla kyselyllä, jonka perusteella jatko-toimenpiteisiin ryhdytään. Tärkeintä on työyhteisön omista tarpeista lähtevä tarkastelu ja sitoutuminen. Organisaation kehittämisen keskeisenä tavoitteena tulisi olla sen jäsenten kehittämiskykyisyyden lisääminen ja toimintamallien kehittäminen sellaiseksi, jossa toiminnan kehittäminen voisi tapahtua sujuvasti ja tehokkaasti. (Viitala 2004, 206 – 212.)

Organisaation kehityshistorian tunteminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään toiminnan muuttumisesta johtuvaa kehitystarvetta. Tarpeet muuttuvat edelleen. Muutos ja kehitys on jatkuvaa. Aikaperspektiiviin sijoitetut muutokset auttavat hahmottamaan nykytilan ja muutosten välttämättömyyden ajan kuluessa. Organisaatiossa olevat tiedot ja taidot jatkuvat kulttuurissa, rakenteissa, henkilöstössä, uskomuksissa, arvoissa ja fyysisessä toimintaympäristössä. Henkilöstön on tiedostettava, miksi yksilökeskeinen toimintakulttuuri ei enää toimi oppivan laatuorganisaation toimintamallissa. Sen sijaan yhteistyö- ja tiimityöpainotteinen toimintakulttuuri ovat keskeisiä. (Sarala & Sarala 1997, 73–77.)

Organisaation koko voi vaihdella sen toiminnan aikana. Organisaation supistaessa ydinhenkilöstöään se joutuu usein turvautumaan ulkopuolisen työvoiman käyttöön. Tällaista työvoimaa ovat esimerkiksi henkilöt, jotka myyvät omaa työsuoritustaan ja erikoisosaamistaan. Näille henkilöille jatkuva oman ammattitaidon kehittäminen on elinehto. Palvelua ostaville yrityksille olisikin eduksi pitää huolta näiden henkilöiden osaamisesta ja varmistaa sen kehittyminen samassa tahdissa kuin oman yrityksen tarpeet muuttuvat. Työorganisaatioiden ulkopuolella on myös henkilöstöä, jotka eivät enää halua oppia uusia tehtäviä, vaan osa heistä

tekee keikkaluontoisia töitä hankkiakseen lisäansioita tai sovittaakseen työajat perheen tai opiskelun lomaan. Heille tilapäinen tai osa-aikainen työnteko on ainoa mahdollisuus pysyä jollain tavalla mukana työelämässä muiden velvoitteiden ohella. Osa-aikaista ja tilapäistä työtä tekeviä on kaikilla organisaatiotasoilla. (Viitala 2004, 133.)

Tiedon määrä lisääntyy koko ajan ja inhimillisen pääoman merkitys kasvaa. Teknologian muutokset ovat suurin syy tiedon vanhenemiseen, myös kilpailu on maailmanlaajuista ja kovempaa. Tämä tarkoittaa sitä että yritykset ovat jatkuvassa muutosprosessissa. Sosiaalinen ympäristö ja olosuhteet muuttuvat, työväestön keski-ikä nousee ja osaamisvaatimukset kasvavat, paineet työelämässä kasvavat. Jatkuva muutos vaatii myös yksilöiltä paljon. Työstä on tullut jatkuvaa oppimista. (Sydänmaanlakka 2001, 23 – 24.)

Yhteistä henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseksi on asiakaslähtöisyys ja prosessilähtöisyys. Kehittymistä voidaan mitata käyttämällä mittareita mittaamaan asiakastyytyväisyyttä, reagointikykyä tai tehokkuutta. Henkilöstön oppimis- ja kehittymiskyvyn parane-
misen määrittämiseksi voidaan myös laatia mittareita. Kehittymisen tavoitteena on purkaa hierarkioita ja lisätä työhön sitoutumista. (Sarala & Sarala 1997, 29.)

Ihmisten jaksaminen työelämässä on sidoksissa siihen, miten hyvin he tuntevat hallitsevansa tilannetta ja elämäänsä. Hallinnan tunne syntyy siitä, että pystyy vaikuttamaan asioihin, joissa on osallisena. Yhteistoiminta ja yhteisvastuu työn tekemisessä antaa yksilölle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja palkitsee onnistumisesta. Organisaatiolla on kilpailuetu, kun työntekijät ovat valppaita, oppivia ja innostuneita. (Matikainen & Ollikainen 1999, 3.)

4.2 Laatuorganisaatio

Oman toiminnan arvioinnista on tullut tärkeä osa yrityksen toimintaa. Palvelujen tuloksellisuutta ja laatua halutaan arvioida entistä syvällisemmin. Arvioinnin avulla parannetaan myös kykyä pitkäjänteiseen suunnitteluun sekä laadun kehittämiseen. Menestyvän yrityksen tunnistaa osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä, sillä parhaat osaajat hakeutuvat yrityksiin, joissa arvostetaan heidän osaamistaan ja ymmärretään henkilöstöjohtamisen tärkeys. Investoinnit henkilöstöön eivät ole kustannusten lisäämistä, vaan pitkän aikavälin kilpailukykyä huolehtimista. Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstö tuntee yrityksen liiketoimintastrategian, vision ja tavoitteet. (Pohto 2007.)

Laatujärjestelmän tavoitteet voivat olla yrityskohtaisia ja tilanteesta riippuvaisia. Tavoitteina voivat olla asiakastyytyväisyyden varmistaminen, järjestelmällisyyden saaminen toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, tasaisen ja korkean laadun varmistaminen ja työn tuottavuuden parantaminen. Muita tavoitteita saattavat olla johdon apuvälineenä toimiminen, henkilöstön koulutuksen tukeminen ja menettelytapojen kirjaaminen. Ihmisten ei pidä pysähtyä tyytyväisyyteen nykyisten standardien saavuttamisesta. Standardit ovat tavoitteita toistaiseksi ja annetuissa olosuhteissa, mutta tiedon lisääntyessä ja olojen muuttuessa ne vanhenevat ja voivat olla jopa haitallisia uudessa tilanteessa. Tuotteita ja palveluja kehitetään prosessien kehittämisen avulla, ja prosesseja joudutaan muuttamaan jatkuvasti, koska asiakkaiden vaatimukset ja markkinoiden kysyntä muuttuvat. Asiakkaiden odotukset lisääntyvät aina, kun tietty standardi koetaan saavutetuksi. (Lecklin 1999, 35; Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 63 – 64.)

Asiakkaan kokema laatu koostuu teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta, joka puolestaan koostuu kaikista niistä toimenpiteistä, joita tarvitaan matkakokonaisuuden tuottamiseen. Toisin sanoen koko prosessi toimeksiannosta laskutukseen aina mahdollisiin reklamaatioihin asti vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Prosessilaatuun vaikuttavat niin sanotut totuuden hetket eli vuorovaikutustilanteet, joissa on sitoutuneena yhtäaikaaisesti useita resursseja, kuten työntekijät sekä aikaan ja tekniikkaan liittyvät voimavarat. Toiminnallisessa ulottuvuudessa myös imagolla on merkitystä. Asiakas, jolla on myönteinen mielikuva yrityksen imagosta, antaa yleensä anteeksi joitakin virheitä. Negatiivisella mielikuvalla on vastakkainen vaikutus. (Grönroos 2001, 101.)

Kokonaislaatu muodostuu eri osatekijöistä. Toiminnallisen ja teknisen laadun sekä imagon vaikutusten lisäksi asiakkaan odotukset, joihin on vaikutettu markkinoinnin avulla, vaikuttavat kokonaislaadun kokemiseen. Myös asiakkaan tarpeilla on merkitystä jatkuvassa laadunkehittämisessä. Perusoletuksena on, että tyytyväiset asiakkaat tulevat takaisin ja tyytyväiset työntekijät tekevät työnsä paremmin. Tiedon saatavuuden, tiedon kulun ja hallinnoinnin on oltava avointa. Kaikki oppiminen yrityksessä tapahtuu toisaalta yksilön, toisaalta yhteistoiminnan kautta vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tiedon jakaminen on oleellista onnistuneelle toiminnalle. Mitä enemmän yrityksellä on juurtumatonta, jostain tietystä henkilöstä riippumatonta tietoa, sitä parempi on sen asema. (Grönroos 2001, 34; Rissanen 2002, 281; Åhlberg 1997, 67.)

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista ja toimivasta prosessista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on moti-

voitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Yritysjohdon on aidosti mielletävä henkilöstö todellisenä voimavarana. Jos kiitosta ja huomiota annetaan vain hyvinä aikoina ja juhlapuheissa ja matalasuhdanteessa henkilöstöä pidetään vain kustannustekijänä, ovat laadukkaan toiminnan edellytykset vähäiset. (Lecklin 2002, 235.)

Oppivassa laatuorganisaatiossa tuottavuuden, laadun ja prosessin kehittämiseen liitetään oppimisnäkökulma. Oppivassa laatuorganisaatiossa on yhdistetty toiminnan lähtökohtana oleva asiakaskeksisyys, jatkuva laadun kehittäminen tietoisena oppimisprosessina, työn jatkumisen varmistaminen kouluttamalla työntekijät aktiivisiksi, itseohjautuvasti kehittäviksi työntekijöiksi ja kannustamalla heitä pitkäjänteiseen kouluttautumiseen. Lisäksi nykyiset toimintajärjestelmät, toiminnot ja rutiinit kyseenalaistetaan ja innovatiivisuutta kehitetään sekä kehittämistoiminnot toteutetaan yhdessä soveltuvia verkostoja ja tiimejä hyväksikäyttäen. Oppivan laatuorganisaation toimintamallin mukaan kehittämisen ja kouluttamisen rinnalla on kehitettävä myös työn- ja vastuunjako. (Sarala & Sarala 1997, 69.) Oppimista edistää, mikäli työntekijöillä on mahdollisuus oppia työssään, ja hyödyntää omia vahvuuksiaan siinä. He voivat osallistua koulutukseen ja saavat olla aktiivisesti mukana toiminnassa, jossa myös virheet ovat sallittuja. Avoimuus, luottamus ja oikeanlainen tiimityöskentely edistävät oppimista. (Matiainen & Ollikainen 1999, 12.)

TAULUKKO 3. Organisaation vahvuuksien ja heikkouksien analyysi (Sarala & Sarala 1997, 74)

henkilöstövoimavarojen hallinta ja johtaminen	vahvuutemme: VAHVISTA	heikkoutemme: KEHITÄ, KORVAA
ympäristön muutos ja vaikutukset toimintaamme	uudet mahdollisuudet: KÄYTÄ HYVÄKSI	nousevat uhat: TORJU, VÄISTÄ

Nelikenttään kootaan henkilöstövoimavarojen hallintaa ja johtamista kuvaavia tekijöitä sekä ympäristön muutosta ja sen vaikutusta kuvaavia tekijöitä. Kuvion avulla arvioidaan nykytilannetta ja ajankohtaisia haasteita. Toisaalta sen avulla voidaan luoda kehittämissuunnitelmia ja toimintasuunnitelmia. (Sarala & Sarala 1997, 74.)

Tulevaisuuden suunnittelun on pohjaututtava historialliseen kehitykseen, arviointiin uusista kehittämishankkeista ja luomalla vaihtoehtoisia visioita. Tulevaisuuden mielikuvat sisältävät oletuksia, toiveita ja uhkakuvia tulevasta. Mielikuvat ovat toisaalta sekä rationaalisia että myös emotionaalisia mielikuvia. Myönteinen emotionaalinen mielikuva muutos- ja kehitysmahdollisuudesta edistää jaksamista työntekijän työskentelyssä kohti uutta toimintakulttuuria. (Sarala & Sarala 1997, 74.)

4.3 Johtamisen työkalut

Maaseutumatkailuyritykset ovat yleensä pieniä, mutta toiminnoiltaan yhtä monipuolisia kuin isotkin yritykset. Palvelun tuottamiseen ja asiakkaiden toiveiden täyttämiseen keskitetään kaikki voimavarat, ja yrityksen strateginen pohdinta, toiminnan suunnittelu ja tulosten arviointi saattavat jäädä tekemättä tai satunnaisen toteutuksen varaan. Näillä toiminnoilla on kuitenkin yrityksen menestymiselle kauaskantoisiaakin vaikutuksia. Pienissä yrityksissä usein ajatellaan, ettei johtamista tarvita, koska niissä yksi ihminen on usein hyvin monessa roolissa. Juuri tästä syystä olisi tärkeää selkeyttää tehtävät ja tunnistaa toiminnot, jotka yrityskokonaisuuteen kuuluvat. Johtaminen on toiminnan tietoista suuntaamista haluttujen päämäärien saavuttamiseen, ja sen onnistuminen edellyttää yrityksen kokonaisuuden hallintaa ja täsmällisiä tietoja saavutetuista tuloksista. Hetkellinen kysyntää ylläpitävä markkinatilanne voi saada aikaan yrityksen menestymisen lyhyellä aikavälillä, mutta pitempiaikaista tuloksellisuutta sillä ei voi taata. (Jokipii 2005.)

Pienissä yrityksissä ajatellaan usein, että johtamisen työkalut ovat liian vaativia ja monimutkaisia pienten yritysten käyttöön, mutta ne ovat sovellettavissa kaikenkokoisille yrityksille. Hyvin johdetuissa yrityksissä seurataan johtamismallien kehitystä ja otetaan käyttöön vain ne, jotka parantavat oman yrityksen johtamista. Suomessa on viimeisten vuosien aikana valmennettu maaseutuyrittäjiä laatujohtamisen käyttöönotossa. Tämän ansiosta eniten parannusta on tapahtunut johtamisen käytännöissä. Koulutusta tulee jatkua, vaikka kehitystä maaseutuyrityksissä on valmennuksen ansiosta tapahtunut. Johtamisen työkalut ovat hyvin yksinkertaisia ja ne liittyvät aina päämäärien tarkentamiseen ja tavoitteiden asettamiseen sekä tulosten mittaamiseen ja oikean kehittämiskohteen valintaan. (Jokipii 2005.)

Jotta johtaminen onnistuisi, yrityksen olisi keskityttävä niihin tunnuslukuihin, jotka ovat yrityksen kannalta oleellisia. Tavoitteiden olisi oltava riittävän monipuolisia, ja tasapainoisella

tulosajattelulla selkeytetään yrityksen tavoitteet talouden, asiakkaan vaatimusten, tyytyväisyyden, toiminnan tehokkuuden ja osaamisen kannalta. Näiden lisäksi voidaan käsitellä myös ympäristövaikutuksia tai muita toiminnalle tärkeitä näkökulmia. Vaikka kokonaisuus on tärkeä, myös kokonaisuuden osat ovat keskeisiä yrityksen toiminnalle. Tehokkain tapa selkeyttää yrityksen kokonaisuus on prosessikuvaus, jossa tunnistetaan ydinprosessi ja sen toimintaa tukevat tukiprosessit. Ydinprosessi kuvaa yrityksen liiketoimintaa, joka alkaa asiakkaan tiedeytistä tai oletetuista vaatimuksista ja päättyy tuotteen tai palvelun synnyttämään asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Tukiprosessit muodostuvat suunnittelu- ja kehittämisprosesseista, joiden tehtävänä on tehdä ydinprosessi kilpailukykyiseksi. Oman yrityksen kaikkien toimintojen tunnistaminen ja kuvaaminen prosesseina tukee yrityksen tuloksellista kehittämistä. Kun kokonaisuus on hallinnassa, on sen osien kehittäminen mahdollista niin, että yrityksen pitkän aikavälin päämäärät saavutetaan. (Jokipii 2005.)

Johtamistyyli on esimieskohtainen ja sen onnistuminen näkyy yrityksen työilmapiirissä. Oikeassa johtamistyyliä korostetaan muun muassa luottamusta ihmiseen, demokraattisuutta ja uudistusmyönteisyyttä, huomiota tulee kiinnittää niin tuloksiin kuin ihmisiinkin. Johtamistaidon kehittäminen vaatii kokemusta esimiestyöstä ja liikkeenjohdosta. Koulutuksen ja kokemuksen kautta saadun taidon avulla tilanteesta voidaan tehdä oikeat johtopäätökset ja toimia niiden mukaisesti. Ihmisten johtaminen edellyttää tietoa ihmisten käyttäytymisestä yksilönä ja ryhmissä, meillä tulee olla realistinen minäkuva ja oikea ihmiskäsitys. Lisäksi meidän tulee tuntea ympäristö ja sen muutokset riittävän hyvin sekä ymmärtää kulloisenkin tehtävän sisältö. Yrityksen johtamistyyliä kehitettäessä kartoitetaan tilanne, asetetaan toiminnalle tavoitteet, valitaan keinot ja toimenpiteet ohjelman laatimista varten sekä toteutuksen jälkeen seurataan edistymistä ja tuloksia saadun palautteen avulla. Ja mikäli tarvetta ilmenee, tehdään mahdolliset korjaustoimenpiteet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 183 – 187.)

Väestö ikääntyy ja nuorten ammattitaitoisten työntekijöiden määrä vähenee. Työntekijöiden odotetaan olevan yhä kauemmin työelämässä mukana, mikä edellyttää työelämän ja erityisesti johtamisen kehittämistä. Johtaminen edellyttää vahvaa panosta työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen. Erityishaasteena on tunnistaa eri-ikäisten vahvuudet ja tarpeet. Hiljainen tieto täydentää täsmätietoa, kirjoitettua sanaa tai matemaattista kaavaa. Se on kokemukseen perustuvaa arvioivaa ajattelua, valikoivaa toimintaa ja kykyä yhdistellä eri tietoja. Elämäkokemuksen myötä ikääntyneille on kertynyt viisautta, harkitsevaisuutta ja kykyä hahmottaa asiat kokonaisvaltaisesti. Ikääntyvät selviytyvät nuoria paremmin töistä, jotka vaativat tietoperustaista arviointia ja tiedon tuottamista tai vuorovaikutustaitoja. Toisaalta nuorten koulu-

tustaso on ikääntyneitä korkeampi, mutta ikääntyneillä on puolestaan sellaista osaamista ja hiljaista tietoa, jota ei saa peruskoulutuksessa. Vanhempien työntekijöiden kokemus on arvokas pääoma, joka usein häviää heidän jättäessään työyhteisön. Vahvaa kokemustietoa uhkaa kadota erityisesti suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen myötä. (Työministeriö 2002.)

Koska henkilöstö on organisaation keskeisin laatutekijä, on uuden työntekijän palkkaaminen yksi merkittävimpiä päätöksiä organisaatiossa. Hyvin onnistuneella rekrytoinnilla saadaan koko organisaatioon positiivista kehitysvoimaa, parempaa toiminnan laatua ja asiakaspalvelua. Organisaation visio ja rakenne määräävät paljolti sen, millaista työvoimaa ja osaamista tarvitaan. Varsinkin yrityksen ulkopuolelta palkattava työntekijä nähdään uutena voimavarana, jolla on jotain uutta annettavaa yritykselle. Usein työntekijä palkataan kuitenkin yrityksen sisäisenä hankintana, jolloin sen etuja ovat nopeus ja luotettavuus. Keskeisin etu on sen motivoivuus yrityksessä työskentelevien kannalta. Lisäksi se tukee tehokkaasti oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Sisäinen rekrytointi lisää myös yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. Jos työntekijät näkevät, että he voivat omalla työsuorituksellaan ja kehittymisponnistuksillaan mahdollistaa urakehityksen, he myös panostavat siihen. Yrityksen työntekijöihin on sitoutuneena paljon yritystä koskevaa osaamista, joten varsinkin avainasemassa olevan työntekijän lähteminen voi olla yritykselle hitaasti korvattavissa oleva suuri menetys. (Viitala 2004, 243 – 248.)

Kun pyritään parantamaan yksilösuoritusta, käydään läpi työn asettamat vaatimukset, selvitetään millainen on hyvä työsuoritus ja mitä alaiselta odotetaan. Alaisen ominaisuudet ratkaisevat sen, onko hän sopiva henkilö kyseiseen tehtävään. Lisäksi on selvitettävä hänen halukkuutensa tehtävän suorittamiseen ja vastaavatko vaatimukset ja edellytykset toisiaan. Mitä alainen tekee ja tekeekö hän sitä mitä pitäisi ja onko työn tulokset tavoitteiden mukaisia. Ongelmanratkaisussa palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää. Sen avulla selvitetään, mitä alainen pitää palkitsevana ja miten hän kokee työnsä sekä millaiset palkkiot vetoavat alaiseen ja miten nykyinen vallitseva kannustesysteemi heitä motivoi. (Peltonen & Ruohotie 1991, 202.)

Yksi työelämän organisaatioiden suurimpia virheitä on ollut yritys erottaa työ- ja yksityiselämä toisistaan. Edistykselliset yritykset ovatkin alkaneet pehmentää organisaatiokulttuuriaan paremmin ihmisen elämänkaarta tukevaksi esimerkiksi työaikajoustojen avulla. Työn merkitys ja motivaatiotekijät vaihtelevat ihmisen elämänkaaren eri vaiheissa. Elämäntilanteiden ja vaiheiden sekä elämäntyylien lisäksi työyhteisössä vaikuttaa ihmisten erilaisuus. Persoonalli-

suusteorioiden keskeinen anti työyhteisöjen kannalta onkin itsetuntemuksen kehittäminen. Monet työyhteisöjen ongelmat johtuvat ihmisten erilaisista persoonallisista otteista. Erilaisuuden ymmärtäminen voi auttaa näkemään eroissa piileviä voimavaroja ja hyötyjä yhteisen työn tekemisen kannalta. Erilaisuudet tulisi hyödyntää rikkautena eikä ristiriitojen aiheuttajana. (Viitala 2004, 164 – 169.)

Työntekijöiden taidot ja kyvyt eivät riitä tuottamaan laadukasta tulosta ilman motivaatiota. Kehittyminen ja laadun parantaminen täytyy kokea mielekkääksi ja saada se tuntumaan tärkeältä. Työn tulisi palkita tekijäänsä myös sisäisesti, ja työssään motivoituneen henkilöstön tulisi olla kaikkien yritysten päämääränä. Työn sisältö ratkaisee sen merkityksellisyyden ja miten innostavaksi se koetaan. Jos työ on yksitoikkoista, silloin motivoivina tekijöinä korostuvat esimerkiksi työpaikan ihmissuhteet, turvallisuus ja palkka. Hyvä työ merkitsee työskenteilyn vapautta ja itsenäisyyttä. (Viitala 2004, 135 – 136.)

Nykypäivän työelämässä on yleistynyt käsite sisäinen yrittäjyys. Joillekin se merkitsee ihmisen sisällä olevaa yrittäjämäistä paloa, toisille taas käsite merkitsee yrityksen sisällä, toisen palveluksessa, toteutuvana yrittäjämäisenä käyttäytymisenä. Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä myös kolmitahoisena ilmiönä, jolloin sen ilmeneminen edellyttää jokaisen ulottuvuuden samanaikaista toteutumista ainakin jollakin tasolla. Ensimmäinen ulottuvuus on ihmisessä itsessään oleva sisäinen yrittäjyys, oikea asenne työhön, halu ottaa haasteita vastaan, oma-aloitteisuus ja jatkuva halu kehittää itseään. Toiseksi yrityksen on annettava yrittäjämäisille työntekijöilleen tilaa toteuttaa ja kehittää itseään ja samalla toimia yrityksen eduksi. Tällöin yrittäjämäisen organisaation ominaisuuksia ovat muun muassa itseohjautuvuus, tiimirakenne ja oppimiseen kannustaminen sekä tuloksellisuuden palkitseminen. Kolmanneksi sisäinen yrittäjyys edellyttää, että toiminnalla on oltava yhteinen suunta ja visio, jolloin organisaation jäsenillä on tilaa ja vapautta toimia itsenäisesti. (Viitala 2004, 128.)

Hyvään sisäiseen yrittäjään liitetään muun muassa seuraavanlaisia piirteitä (Wuorinen):

- o sosiaalinen älykkyys
- o luotettavuus
- o vakuuttavuus ja esiintymistaito
- o hyvä itsetunto ja itseluottamus

- o positiivinen elämänasenne
- o luovuus ja innovaatiohakuisuus
- o huumorintaju
- o sopeutumiskyky
- o yhteistyökyky
- o stressin ja pettymysten sietokyky
- o haasteellinen asenne työhön
- o hyvä itsensä ja ominaisuuksiensa tunteminen.

Aktiivinen työntekijä toimii siten kuin on luvannut ja herättää muissa luottamusta ja pistää itsensä likoon tilanteissa, joissa on kysymys sovitun tavoitteen toteuttamisesta. Kuitenkin persoonan lisäksi hänellä tulee olla riittävä koulutus- ja kokemustausta. Aikaansa seuraava työntekijä kokee myös yhteiskunnan muutokset työelämässä haasteena. Ainoastaan riittävä koulutus ei kuitenkaan takaa työpaikan saantia, mikäli työntekijä ei omaa kykyä myydä omia vahvuuksiaan työnantajalle oikealla tavalla. Vaihtoehtona usealle onkin yrittäjäksi ryhtyminen. Työtä hakiessa on osattava kertoa selkeästi, mitä osaa ja missä asioissa on hyvä. Kun kykenee markkinoimaan itseään oikein, osoittaa samalla omaavansa sisäisen markkinoinnin ja yrittäjyyden edellyttämiä ominaisuuksia. Sisäiseen yrittäjyyteen ja sen kehittämiseen panostetaan tällä hetkellä merkittävästi, koska se luo työpaikalle muutosvoimaa, joka parantaa henkilöstön palveluhenkisyttä, lisää tehokkuutta ja tuottavuutta. Yksittäiselle työntekijälle sisäinen yrittäjyys antaa myönteisiä kokemuksia, työntekijä tuntee vaikuttavansa työhönsä ja sen kehittämiseen, työn arvostus ja työilmapiiri paranevat, työt kehittyvät, valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä ja samalla myös työntekijä itse kehittyy. Työ antaa tekijälleen henkistä tyydytystä ja työn tulokset paranevat. Sisäisen yrittäjyyden hyödyt niin yksilö- kuin organisaatotasolla ovatkin selkeästi havaittavissa. (Wuorinen.)

TAULUKKO 4. Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä. (Opetushallitus/etälukio 2007.)

HYÖDYT YKSILÖLLE	HYÖDYT ORGANISAATIOLE
Omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy	Sitoutuminen organisaatioon lisääntyy

Tavoitteisiin sitoutuminen parantuu	Työntekijöiden työmotivaatio kasvaa
Valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä	Organisaation tavoitteellisuus lisääntyy
Oman työn arvostus paranee	Organisaatio keventyy
Työilmapiiri paranee	Organisaatio oppii ja kehittyy
Työt ja toiminnot kehittyvät	Muutoksen läpivieminen helpottuu
Työssä viihtyminen lisääntyy	Organisaation tuloksellisuus lisääntyy
Työntekijän ”markkina-arvo” parantuu oppimisen myötä	Organisaation osaamisen hyödyntäminen tehostuu tiimityöskentelyn myötä

Organisaatiota voidaan kehittää sisäistä yrittäjyyttä suosivaksi miettimällä, mitä ihmiset todella haluavat ja tarvitsevat toimiakseen sisäisinä yrittäjinä ja menestyäkseen siinä, poistamalla turha paperityö ja antamalla työntekijöille tarvittavat resurssit ja vapaustekijät. Sisäisen yrittäjyyden päämääriä ovat muun muassa:

- suorittaa jokin toiminto niin, että sen tuottavuus ja laatu paranevat
- parantaa jonkin toiminnon kannattavuutta tai alentaa kustannuksia
- nostaa toiminnan palvelutasoa
- parantaa henkilöstön suhtautumista työhön
- antaa henkilöstölle mahdollisuus ansaita paremmin. (Koiranen 2007.)

Hyvään tulokseen tarvitaan henkilöstön sitoutumista, jatkuvaa kehittämistä ja jokapäiväistä työtä. Laatujohdaminen vastaa näihin haasteisiin paremmin kuin tulosjohtaminen, jonka menettelytapoja tuleekin täydentää laatujohdamisen keinoin. Organisaatioiden kehittämistyössä tulee irrottautua liian pitkälle viedystä työnjaosta, erikoistumisesta ja eriytymisestä. Keskeinen muutosvoima tällä hetkellä on markkinatalous ja usko siihen, että jokaisen työntekijän tulee toimia kuin yrittäjä. Aito toiminnan kehittäminen edellyttää kriittistä ja tavoitteellista, mutta myös ihmisenä olemisen arvot huomioon ottavaa elämän peruskysymysten pohtimista sekä sitä, miksi ja ketä varten olemme olemassa. (Sarala & Sarala 2003, 9.)

Esimiestasolla on oltava käytössään jatkuvan oppimisen periaate, jonka avulla tuetaan alaisia kasvussa ja kehityksessä. Perinteisiä toimintatapoja, käytäntöjä, nimikkeitä (esimies—koordinoija) ja käskytyksetjuja on tarvittaessa romutettava. Uudessa tehtävässä ei heti oleteta

työntekijän olevan ammattilainen, vaan työ on opiskeltava. Työntekijät ovat aikuisia ja heitä kohdellaan kuin aikuisia. Ilmapiiri on koko organisaation henkilöstön arvojen ja asenteiden summa. Kaikilla on oikeus ja lupa puhua ideoistaan ja ilmaista mielipiteitään. Johtajien on tuettava organisaation visiota, ja koko työyhteisöllä on oltava yhteinen visio. Työntekijöillä tulee olla käsitys omasta oppimisestaan, ja heidän tulee kantaa siitä vastuu. Johdon tehtävänä on laatia puitteet, jossa arvostetaan keskinäistä luottamusta ja ihmisarvoa. Työntekijöillä on oltava mahdollisuuksia kehittyä ja toteuttaa itseään. (Bennett & O'Brien 1995, 5 – 6.)

Yleensä nuoret toimivat määräaikaississa työsuhteissa, mutta vastaavasti yli 45-vuotiaista työntekijöistä määräaikaissessa työsuhteessa työskentelee vain noin kymmenen prosenttia. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset ovat viime aikoina rekrytoineet pääasiassa määräaikaisiin työsuhteisiin. Tilapäisissä ja määräaikaississa työsuhteissa työvoiman vuokraaminen on yksi tarkoituksenmukainen hankintaväylä saada lisätyövoimaa. Arviolta 10 000 henkilöä työllistyy työvoiman vuokrausta harjoittavien yritysten palkkalistoilta. Nämä henkilöt ovat juridisesti työvoimaa vuokraavan yrityksen henkilöstöä samoin periaattein kuin palkansaajat yleensä. Vuokratun työntekijän käyttämisestä on yritykselle monia etuja: rekrytointiprosessiin liittyvät kustannukset ja aika säästyvät, vuokranantajayritys vastaa kaikista työntekijään liittyvistä hallinnollisista muodollisuuksista ja hoitaa tarvittaessa sijaisjärjestelyt. Vuokratyövoimaa käyttävän yrityksen velvollisuudeksi jää vain vuokratyöntekijän opastaminen ja perehdyttäminen. (Viitala 2004, 240 – 241.)

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma työskentelemään uudessa tehtävässään. Se on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja palvelus uudelle tulokkaalle sekä organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskudalle. Perehdyttäminen tulee hoitaa suunnitelmallisesti. Pienissä yrityksissä on ongelmana usein se, ettei kenelläkään ole aikaa perehdyttää työntekijää muuhun kuin työhönsä. Tällöin työntekijä ei heti koe kuuluvansa joukkoon. Päävastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, mutta myös muun henkilöstön on osallistuttava perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä voisi tutustua eri töiden osaajiin jo töiden alussa. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan tukea henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään. Perehdyttämisellä turvataan myös laatua ja tuottavuutta sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. (Viitala 2004, 259 – 261.)

Tehokkailla perehdyttämistoimilla voidaan vaikuttaa henkilöstön kyvykkyyden kehittymiseen ja vuorovaikutuksellisessa tilanteessa työntekijän ammattitaitoa voidaan parhaiten hyödyntää.

Keskeisessä ja ratkaisevassa asemassa on johdon asenne ja suhde työntekijöihin. (Sarala & Sarala 1997, 84.) Esimiehen johtamistyylin merkitys perehdyttämisessä ja työnopastuksessa on keskeinen työmotivaation ja työtyytyväisyyden kannalta. Esimies kantaa vastuunsa perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja kehittämisestä. (Lepistö 2005)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus aloitettiin keväällä 2006 Proagria Oulun Maaseutukeskuksen toimeksiannosta. Tarvittavien taustatietojen selvittämiseksi tehtiin aluksi kuudelle yrittäjälle henkilökohtainen haastattelu. Niiden pohjalta laadittiin kyselylomake, joka lähetettiin syksyllä 2006 Kuusamon, Posion ja Taivalkosken alueella toimiville maaseutumatkailuyrityksille. Saadut vastaukset analysoitiin alustavasti lokakuussa 2006 ja esiteltiin saatuja tuloksia Kuusamon työvoimatoimistossa järjestetyssä tuuraajarenkiaan esittelytilaisuudessa. Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu henkilöstöjohtamiseen, laatuun, koulutukseen ja yrittäjän jaksamiseen.

5.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli selvittää tilapäistyövoiman ja yrittäjän sijaisen tarvetta yrityksessä. Tutkimuksessa selvitetään, miten yrittäjät ovat järjestäneet lomansa tähän mennessä ja miten se on toiminut, sekä kartoitetaan sijaiselta vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja.

5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus määritellään kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Tämä merkitsee sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. Kun tutkitaan ihmistä ja hänen käyttäytymistään, on otettava huomioon kuitenkin ajassa tapahtuvat muutokset. Ne vaikuttavat ihmisten ajatuksiin, asenteisiin ja mielipiteisiin. Muita tapoja määritellä reliabiliteetti on se, että tulos on luotettava, mikäli kaksi eri tutkijaa saa samanlaisen tuloksen tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Tutkimuksessa tulisi pyrkiä mahdollisimman suureen objektiivisuuteen. Tarkasteltaessa objektiivisuuden ongelmaa nousevat esille havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Tutkijan omat mielipiteet tai ominaisuudet, kuten ikä tai sukupuoli, eivät saa vaikuttaa tutkijan päätelmiin ja sitä kautta tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyysongelmat voivat liittyä muun muassa tutkimusasetelmaan, otantaan, mittaamiseen tai analyysimenetelmiin. Tutkimuksen sisäinen validius riippuu käytetystä tutkimusasetelmasta ja mukaan otetuista muuttujista. Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistävyyttä suurempaan joukkoon nähden. Jos otos on epäedustava perusjoukkoon nähden, niin tutkittavat eivät anna oikeaa kuvaa koko perusjoukosta. Otos voi jäädä pieneksi ja vääristää tuloksia myös sen vuoksi, etteivät kaikki otokseen valitut ole vastanneet. Mittaamiseen pätevyys tarkoittaa sitä, että tarkastellaan, mittaako tutkimus sitä, mitä sen tulisi mitata, ja vastaavatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet mittarilla mitattavia ilmiöitä. Analyysimenetelmien validius tarkoittaa, miten saatua tutkimusmateriaalia on käsitelty. Taulukkolaskenta ja tilasto-ohjelma on vaivaton tapa laskea ja analysoida tuloksia, kunhan varmistuu ensin menetelmän käyttökelpoisuudesta ja edeltävyysehdoista. (Taanila 2006.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida hankittujen tietojen avulla ja niistä tehdyn analyysin perusteella. Pienyritysten tutkimuksessa on varsin usein törmätty ongelmaan, joka saat-
taa olennaisesti haitata tiedon hyväksikäyttöä yrityksissä. Pienyrittäjät ovat tutkimustilantees-
sa, esimerkiksi haastattelussa, helposti kaikkea muuta kuin oma itsensä. He ajattelevat ja vas-
taavat kuten ”odottavat kysyjän odottavan”. Kun suurissa yrityksissä tiettävästi suunnitellaan
strategioita, budjetoidaan ja niin edelleen, niin pienyrittäjätkin mielellään ilmoittavat niin teh-
tävän. Omalla tavallaan tällainen taipumus kertoa asioista on tietysti osoitus eräänlaisesta
luottamuksen puutteesta, vaikkei se outoa ole muussakaan tutkimuksessa. Asiat esitetään
mielellään kauniimpina kuin ne ovat. On selvää, että tämänkaltainen menettely voi johtaa
myös toimenpidesuosituksissa pahasti harhaan. (Jahnukainen 1992.)

5.3 Tutkimusaineiston keräys

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta matkailualan yrittäjää henkilökohtaisesti ja kyselylomakkeella (LIITE 1), joka lähetettiin 109 matkailuyrittäjälle Kuusamon, Posion ja Taivalkosken alueella. Yrittäjien osoitteet saatiin Naturpolis Oy:n ylläpitämästä yritysluetelosta sekä Posion ja Taivalkosken kuntien internetsivuilta.

Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelukyselylomaketta. Kyselylomake suunniteltiin siten, että se voidaan analysoida SPSS- 13.0 for Windows -tilasto-ohjelmalla. Kyselyssä oli monivalintatyyppeisiä kysymyksiä ja avoimia kysymyk-

siä. Kysymykset 1 - 6 selvittivät yrityksen perustietoja. Kysymykset 7 - 9 käsittelivät yrittäjän sijaisen tarvetta ja ajankohtaa. Seuraavat kysymykset 10 - 11 liittyivät laatuluokitteluun ja pehdyttämiskansioon. Kysymykset 12 - 17 käsittelivät yrittäjän sijaisen ominaisuuksia ja koulutusvaatimuksia. Sijaisaputoiminnan kehittämistä ja järjestämistä selvittivät kysymykset 18 - 22 ja kysymyksellä 23 kysyttiin yrittäjän halukkuutta osallistua sijaispalvelukurssille. Lopuksi kyseltiin kysymyksillä 24 - 29 tilapäistyövoiman tarvetta.

Kyselylomakkeet lähetettiin syyskuussa 2006 ja yrittäjillä oli vastausaikaa noin kaksi viikkoa, viimeinen vastauspäivä oli 30.9.2006. Vastauksia palautettiin postitse 21 kappaletta, yhdellä yrityksellä ei ollut enää toimintaa, joten näistä 20 kappaletta oli käyttökelpoisia. Lisäksi viisi kirjettä palautui avaamattomana, yrityksen osoite oli joko väärä tai se oli lopettanut toimintansa. Vastauksia saatiin lisää soittamalla kahteen yritykseen ja viemällä kolmelle yrittäjälle kyselylomake henkilökohtaisesti täytettäväksi. Näiden lisäksi yksi yrittäjä vastasi kyselyyn työvoimatoimistossa pidetyssä tuuraajarenkaan esittelytilaisuudessa. Käyttökelpoisia vastauksia saatiin siis kaikkiaan, henkilökohtaisesti haastatellut ja palautuneet kyselylomakkeet mukaan lukien, 32 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui lopulta 29 % (Taulukko 5). Samoja kysymyksiä käytettiin sekä kirjekyselyssä, puhelinhaastatteluissa että henkilökohtaisilla yrityskäynneillä. Näin varmistettiin, että tutkimusaineiston analysointi olisi yhdenmukainen ja luotettava.

TAULUKKO 5. Kysely- ja vastausmäärät

	Postitse lähetetyt kyselyt	Postitse palautetut ja henkilökohtaisilla haastatteluilla saadut kyselyjen vastaukset	Vastausprosentti
Kuusamo	73	27	37 %
Taivalkoski	16	2	13 %
Posio	20	3	15 %
Yhteensä	109	32	29 %

5.4 Tutkimusmenetelmät

Sijaisapupalvelun tarpeen selvittämiseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka sopii hyvin tämän ongelman tutkimiseen. Kyselystä osa toteutettiin henkilökohtaisesti haastattelemalla, suurin osa postitse lähetetyllä kyselylomakkeella. Osa kysymyksistä muotoiltiin hyvinkin tarkasti, mutta osa kysymyksistä jätettiin avoimeksi ja vastaajalle annettiin mahdollisuus vastata vapaasti ja perustella vastaustaan. Kysymykset luokiteltiin teemoittain, koska se helpotti vastausten vertailua keskenään. Haastattelujen avulla kartoitettiin koulutettavan sijaisen ominaisuuksia, yrittäjän sijaisen ja tilapäistyövoiman tarvetta sekä toiminnan järjestämistä ja kehittämistä.

Tutkimuksessa käytettiin pääasiassa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Siitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutuu joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi 1997, 155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Usein tutkimus alkaa toimintakentän kartoittamisella. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Myös arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyritään ymmärtämään tutkittuja ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma asetetaan aikaisemman tiedon ja nykyisten tietotarpeiden pohjalta ja tutkimus on suppea harkinnanvaraisesti koottu näyte. Se vastaa kysymyksiin, millainen, miten, miksi. Analyysin kohteena on teksti, huomio keskittyy kokonaisuuteen ja olennaisiin tekijöihin. Ilmiötä pyritään ymmärtämään niin sanotun pehmeän tiedon pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan eri tavalla kyselevää ja avointa kuin kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen tutkimus etsii tilastollisesti kyllin pitävää näyttöä jonkun ilmiön faktisesta esiintymisestä, kvalitatiivinen kirjaa sen mahdollisuutena jo muutaman havainnon perusteella.

Kvalitatiivinen tutkimuskin seuraa silti tieteen avoimuuden periaatetta ja kunnioittaa intersubjektiiivisuutta. (Hirsjärvi 1997, 152 – 155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tätä perustellaan sillä, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa monet tutkijat käyttävät myös lomakkeita ja testejä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Siitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. Aineiston hankinnassa käytetään muun muassa teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja ryhmähaastatteluja, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutuu joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi 1997, 155.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja, keskeisiä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat, joiden perusteella määritellään perusjoukko, josta otetaan otos ja johon tulosten tulee päteä. Havaintoaineiston tulee soveltua määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon ja aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelemät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, muun muassa tulokset kuvaillaan prosenttilaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyys testataan tilastollisesti. (Hirsjärvi 1997, 129.)

Tutkimus ei ole valmis vielä analysoinnin jälkeen. Tutkimustuloksia on osattava tulkita ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja merkityksiä. Tuloksista tutkija laatii synteesejä. Synteesit kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat selkeästi vastaukset tutkimuksen alussa asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Niissä tutkija pohtii, mikä on saavutettujen tulosten merkitys tutkimusalueella ja mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi 1997, 211 – 212.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa kartoitetaan maaseutumatkailuyritysten nykytilannetta sijaisaputoiminnan kannalta. Päätehtävänä on selvittää yrittäjien tarvetta palkata sijainen itselleen ja millä kriteereillä se tulisi tapahtumaan. Samalla kartoitetaan yritysten tilapäistyövoiman tarve, jota sijaisapupalvelutoiminnan avulla pyritään tulevaisuudessa helpottamaan. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa myös siitä, miten sijaisapupalvelutoiminta pystytään käynnistämään ja millainen kiinnostus yrittäjillä on asiaa kohtaan. Sijaisapukoulutuksen tarkoituksena on auttaa yrityksiä saamaan paremmin tilapäistyövoimaa ja luomaan samalla uusia työpaikkoja. Ajatuksena on, että sama työntekijä työskentelisi useammassa yrityksessä tarpeen mukaan. Yrittäjät muodostaisivat niin sanotun lomarenkaan ja sopisivat keskenään tarvitsemistaan lomista. Seasonkiaikoina työntekijä voisi toimia lisätyövoimana ja näin hän työllistyisi paremmin.

Seuraavassa on esitetty teemoittain tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset. Tässä tutkielmassa tarkastellaan ainoastaan pieniä matkailualan perheyriityksiä. Aiheen ajankohtaisuudesta huolimatta vastausprosentti jäi odotettua alhaisemmaksi. Yhtenä syynä arveltiin olevan yrittäjien ennakkoasenteet sijaisapupalvelua kohtaan. Tutkielma antaa kuitenkin tarpeellista tietoa tutkittavana olevasta kohteesta. Saadut vastaukset olivat yhteneväisiä ja niistä ilmeni paljon samoja ajatuksia ja toiveita. ProAgria Oulu ry:n/Polulta toimeksi 2 –projektin järjestämä koulutus yrittäjän sijaiseksi koulutettaville henkilöille alkoi Kuusamossa 25.10.2006. Tämän koulutuksen toivotaan hälventävän yrittäjien ennakkoasenteita, koska mukana koulutuksessa on myös matkailualan yrittäjiä, jotka voivat esittää toivomuksiaan kurssiohjelmaan.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista yrityksistä Rukan alueelta oli kymmenen, Pohjois-Kuusamosta kymmenen, Kuusamon taajamasta ja Itä-Kuusamosta kolme, Etelä-Kuusamosta tuli vain yksi vastaus sekä Taivalkoskelta saatiin kaksi vastausta ja Posiolta kolme. Tyhjiä haastattelulomakkeita palautui yhteensä kolme kappaletta.

Vastanneista yrityksistä 22 oli perustettu 1980 – 1990-luvulla. Neljä yritystä oli perustettu 1960 – 1970-luvulla ja 2000-luvun jälkeen oli perustettu neljä yritystä (Taulukko 6). Vastauksista voi päätellä, että maaseutumatkailuyritysten määrä on kasvanut eniten 1980 – 1990-luvuilla ja lukumääräisesti eniten lisäystä oli tapahtunut Rukan ja Pohjois-Kuusamon alueilla.

TAULUKKO 6. Yrityksen sijainti ja perustamisajankohta

Yrityksen sijainti ja ikä	2000 jälkeen	1990-luvulla	1980-luvulla	1970-luvulla	1960-luvulla tai aiemmin	tieto puuttuu	Yhteensä
Rukan alue	2	3	4	0	0	1	10
Kuusamon taajama	0	1	1	1	0	0	3
Etelä-Kuusamo	0	0	1	0	0	0	1
Pohjois-Kuusamo	0	4	4	1	1	0	10
Itä-Kuusamo	0	1	1	0	1	0	3
Posio	1	1	0	0	0	1	3
Taivalkoski	1	0	1	0	0	0	2
Yhteensä	4	10	12	2	2	2	32

Ympärivuotisesti toimivia yrityksiä on 25 kappaletta, kaksi yritystä toimii talven sesonkikaudella ja viisi kesäkaudella. Yksi yritys jätti vastaamatta kysymykseen. Kesäkaudella toimivat yritykset ovat leirintäalueita ja majoittajia, joiden lomamökit ovat kesäasuttavia. Suurin osa vastanneista yrityksistä tarjoaa majoitus- ja ateriapalveluja. Muita palveluja ovat juhla- ja kokouspalvelut, ohjelma- ja aktiviteettipalvelut sekä muut oheispalvelut. Osa yrityksistä ilmoitti harjoittavansa myös muuta yritystoimintaa

Yritykset ilmoittivat tarjoavansa palveluita seuraavasti (kpl/yrityksistä):

o majoituspalvelut	27
o ateriapalvelut	14
o juhla- ja kokouspalvelut	9
o ohjelma- ja aktiviteettipalvelut	8
o muu yritystoiminta	8
o oheispalvelut	5

Ohjelma- ja aktiviteettipalveluihin yrittäjät ilmoittivat kuuluvan muun muassa savusaunan, luonto-opastuksen, koiravaljakkoajelut ja kelkkasafarit. Muuta yritystoimintaa oli isännöinti- ja huoltopalvelut, postipalvelut, viljely- ja metsätalous ja taksi. Oheispalveluihin oli ilmoitettu kuuluvaksi kalastuslupien myynti, vene- ja kanoottivuokraus, pienoisbussikuljetukset, poltto- aineen jakelu sekä kalastus ja metsästys.

Kokoaikaisia työntekijämääriä kysyttäessä suurin osa yrittäjistä ilmoitti yrityksessä työskentelevän 1 – 3 työntekijää. Kahdeksan yritystä ilmoitti, ettei niissä kokoaikaisesti työskentele yhtään henkilöä. Kolmessa yrityksessä oli 4 – 6 kokoaikaista työntekijää. Tilapäistyövoimaa ei käytetty ollenkaan kahdessatoista yrityksessä, kuudessatoista yrityksessä työskenteli 1 – 3 tilapäistyöntekijää ja kolmessa yrityksessä työskenteli 4 – 6 tilapäistyöntekijää. Useissa yrityksissä yrittäjät toimivat itse pääasiallisina työntekijöinä ja tilapäistyövoimaa tarvittiin vain kiire- tai sesonkiapulaisiksi.

Yrittäjän sijaista ilmoitti toisinaan tarvitsevana vain yhdeksän yrittäjää, yksi jätti vastaamatta ja 14 ilmoitti, ettei tarvitse sijaista. Ei-vastanneet yrittäjät perustelivat kantaansa sillä, että perheessä on jo tarvittava sijainen tai sijaista ei kaivattu, koska työtä ei koettu raskaaksi sen sesonkiluonteisuuden takia. Myös joillekin yrittäjille yrittäjäyys on elämäntapa eikä lomaa kaivata. Mahdollisesti tulevaisuudessa sijaista tarvitsevia oli yhdeksän yrittäjää. Syyksi yrittäjät ilmoittivat, että toiminta mahdollisesti laajenee tulevaisuudessa, jolloin yrittäjä tarvitsee enemmän aikaa itselleen ja mahdollisuuden yrityksensä kehittämiseen. Joidenkin yrittäjien puolesta oli vaikea arvioida yrityksen töitä etukäteen, koska asiakkaat nykyään varaavat tarvitsemansa palvelut viime hetkellä ja lyhyemmällä aikavälillä. Tilapäistyövoiman tarve näil-

lä yrityksillä oli suurempi ja sen tarve oli helpompi arvioida. Eniten tilapäistyövoimaan tarvittiin siivous- ja ateriapalveluihin sekä asiakaspalvelutehtäviin.

Heinäkuu on yleisesti vuoden vilkkain lomakuukausi, ja sitä se on myös maaseutumatkailuyrityksissä. Moni yrittäjä ilmoitti kyselyssä haluavansa pitää itsekin lomaa heinäkuussa, mutta usein tämä ei kuitenkaan ole työkiireiden takia mahdollista. Muita ajankohtia, jolloin yrittäjät halusivat sijaisen, olivat vuoden hiljaisimmat kuukaudet touko- ja lokakuu, jolloin oli aikaa ja mahdollisuus lomailuun. Keskimääräinen lomantarve oli neljä päivää kuukaudessa. Lomansa yrittäjät olivat järjestäneet aikaisemmin perhepiiriin kuuluvien henkilöiden avulla tai sitten yrittäjät olivat olleet lomalla vuorotellen. Tilapäistyövoimaa kysyttiin tuttujen tai sukulaisien keskuudesta ja työvoimatoimistosta. Ongelmaksi etenkin tilapäistyövoiman saannissa koettiin olevan lyhyt työnkesto tai yrityksen sijainti, jotka hankaloittivat työntekijän saamista. Työntekijän tarve saattaa tulla yllättäen ja nopeasti, usein viikonloppuisin ja juhlapäivinä, jolloin työntekijöitä ei ole helppo saada. Myös työn sesonkiluonteisuus vaikeuttaa työntekijöiden saatavuutta, koska yrityksillä on kaikilla samanaikainen tarve ylimääräiseen työvoimaan.

Maaseutumatkailuyrityksistä vain harva vielä tällä hetkellä kuuluu mihinkään laatujärjestelmään. Kyselystä ilmeni, että kolme harkitsi laatujärjestelmän rakentamista ja neljä oli jo mukana rakentamassa yritykselleen laatujärjestelmää. Neljä yritystä ilmoitti jo kuuluvansa johonkin laatujärjestelmään. Perehdyttämiskansion tarkoituksena on muun muassa varmistaa työn laatu ja asiakkaalle tuotettavan palvelun taso. Kyselyssä kaksi yritystä ilmoitti perehdyttämiskansion olevan jo käytössä ja seitsemän suunnitteli tai oli jo aloittanut sen tekemisen. Yritykset, joilla ei perehdyttämiskansiota ollut, ilmoittivat syyksi, ettei sitä ole vielä tarvittu, koska toiminta on perheyrittämysmuotoista ja tutut henkilöt eivät ole kirjallista perehdytystä tarvinneet. Osasta vastauksista tuli esille, että yrittäjät eivät olleet tietoisia perehdyttämiskansion tarkoituksesta tai sen tekeminen koettiin liian suuritöiseksi tai ylivoimaiseksi tehdä.

6.2 Koulutettavaa sijaista koskevat tiedot

Yrittäjät saivat itse määritellä vapaasti ne henkilökohtaiset ominaisuudet, joita he eniten arvostavat koulutettavassa sijaisessa. Vastauksista nousi esille monia hyviä ominaisuuksia, mutta tärkeimmiksi ominaisuuksiksi koettiin hyvä asiakaspalvelutaito, monipuolisuus, sosiaalisuus ja luotettavuus. Yrittäjät, joita haastateltiin henkilökohtaisesti, painottivat erityisesti molempinpuolista luottamusta, joka parhaiten saavutetaan pitkän yhteistyön tuloksena.

Koulutettavan sijaisen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi yrittäjät mainitsivat seuraavat ominaisuudet:

- monipuolinen (8 mainintaa)
- palvelutaitoinen (8 mainintaa)
- luotettava (7 mainintaa)
- sosiaalinen (7 mainintaa)
- oma-aloitteinen (5 mainintaa)
- aina valmis (3 mainintaa).

Haastatteluissa yrittäjät mainitsivat sijaisen yrittäjähenkisyyden olevan erittäin tärkeä ominaisuus ja sijaiselta vaadittiin lisäksi kykyä asettua yrittäjän asemaan. Yksittäisinä mainintoina tulivat esille ominaisuudet positiivinen, joustava, siisti, ahkera ja muutenkin ”kätevä emäntä”.

Tutkimuksen avulla selvitettiin myös yrityksen kannalta sijaisen tärkeimpiä osaamisalueita (Taulukko 7). Vastaajia pyydettiin merkitsemään kolme tärkeimmäksi kokemaansa osaamisaluetta. Myös tässä kysymyksessä painottui selvästi asiakaspalvelutaidon tärkeys. Käytännön töiden osaaminen (siivoustyöt, ateriapalvelu- ja talonmiehet työt) olivat myös useimmissa vastauksissa merkitty tärkeiksi osaamisalueiksi. Tämä johtui osaltaan siitä, että vastanneet yritykset olivat pääasiassa majoitustoimintaa harjoittavia yrityksiä ja niissä yrittäjät toimivat itse pääasiallisina työntekijöinä. Tehtävät tällaisissa yrityksissä sijoittuvat yleensä vieraiden vaihtopäivään, jolloin tarvitaan apua siivous- ja talonmiehentöissä. Kasvava ulkomaalaisten asiakkaiden määrä lisää tarvetta kielitaitoiseen henkilökuntaan.

Yrittäjät toivoivat, että mahdolliset sijaiset olisivat useamman alan osaajia. Yrittäjän sijaiselle asetettiin suurimmat vaatimukset ja hänen tulisi hallita yrityksen kaikki toiminnot. Tilapäistyöntekijälle katsottiin riittävän vähintään yhden osaamisalueen hallitseminen esimerkiksi siivoustyöt. Koulutuksessa tulisi ottaa huomioon yritysten tarpeet sekä koulutettavien halukkuus ja soveltuvuus tehtäviin. Koulutuksella tulisikin vahvistaa ja päivittää jo olemassa olevaa osaamista.

TAULUKKO 7. Tärkeimmät koulutettavan sijaisen osaamisalueet

Osaamisalue	Mainintoja (kpl)
Asiakaspalvelu	26
Siivous	17
Kielitaito	15
Ravitsemusala	13
Talonmiestaidot	9
Kassatoiminnot	7
Kulttuuri- ja paikallistuntemus	6
Työkoneiden hallintataidot	4
Atk-osaaminen	4
Opastaidot	3

Sijaiselta vaadittavaa koulutus pohjaa kysyttäessä (Taulukko 8) korostui tilapäistyöntekijälle ja yrittäjän sijaiselle asetettavien vaatimusten ero. Yrittäjän sijaiselta toivottiin kokemusta esi-
miestyöstä ja kykyä asettua yrittäjän asemaan sekä valmiutta itsenäiseen työskentelyyn. Sisäi-
nen yrittäjäyys koettiin erityisen tärkeäksi, koska sijainen on yrityksen edustaja yrittäjän poissa
ollessa. Erityisesti painotettiin sitä, että sijaisella täytyy olla samanlainen arvomaailma kuin
yrittäjällä ja hänen on myös pystyttävä myymään tulevaa. Tällä tarkoitettiin sitä, että sijainen
pystyy tekemään tarjouksia ja markkinoimaan yritystä asiakkaille. Tilapäistyöntekijöiden koh-
dalla korostui käytännön kokemus, ja usein se koettiin riittäväksi. Koulutuksen kuitenkin kat-
sottiin tukevan käytännön työtä. Osa yrittäjistä oli myös itse valmiita tarvittaessa opastamaan
uutta tilapäistyöntekijää tehtäväänsä, ja he kertoivat itsekin oppineensa työnsä ”kantapään
kautta”.

Niiltä henkilöiltä, jotka toimivat asiakaspalvelutehtävissä, vaadittiin kielitaitoa ja mielellään
matkailualan koulutusta. Kasvava ulkomaalaisten vieraiden määrä vaatii kielitaitoisia ja erilai-
sia kulttuureita tuntevia osaajia. Hyvä paikallistuntemus katsottiin eduksi, koska asiakkaita
joutuu usein opastamaan eri kohteisiin, ja mikäli yrittäjällä on esimerkiksi myynnissä kalastus-
lupia, on hyvä tietää alueen vesistöistä ja kalastuskunnista.

TAULUKKO 8. Sijaisen koulutusvaatimukset

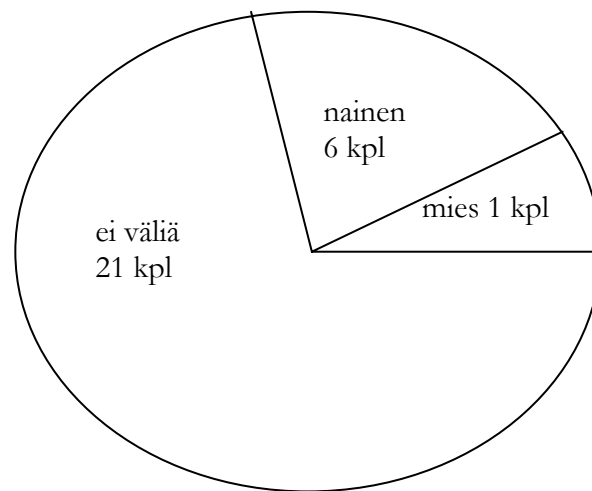
Sijaisen koulutus	Mainintoja (kpl)
Käytännön kokemus	9
Matkailualan koulutus	9
Hotelli- ja ravintola-ala	8
Siivousalan koulutus	5
Kiinteistöalan koulutus	5
Kaupallisen alan koulutus	3
Lukio (kielitaito)	2

Sijaisen sopivaa ikää kysyttäessä (Taulukko 9), ilmeni että Rukan alueella sijaisen toivottiin olevan iältään mieluummin alle 40-vuotias. Muualla toimiville yrityksille sijaisen iällä ei ollut niin suurta merkitystä, ja yleensäkin elämäkokemus katsottiin alalla enemmän eduksi kuin haitaksi. Osa yrityksistä tarjosi ravintolapalveluita ja heillä oli anniskelu-oikeudet, joten näissä yrityksissä työntekijältä vaadittiin täysi-ikäisyyttä. Enemmistö yrityksistä oli sitä mieltä, ettei sukupuolella ole merkitystä sijaista palkatessa (Kuvio1). Mikäli yrityksissä tarvittiin siivoustyövoimaa, silloin uskottiin sen työn sujuvan naisilta paremmin kuin miehiltä. Talonmiehen-työt taas katsottiin kuuluvan enemmän miehille ulkotöiden raskauden ja koneiden hallintataitojen vuoksi.

TAULUKKO 9. Sijaisen sopiva ikä

Sijaisen ikä	Mainintoja (kpl)
Ei väliä	16
Alle 20-vuotias	0
20 – 29 vuotta	1
30 – 39 vuotta	10
40 – 49 vuotta	0
50- tai yli	0

KUVIO 1. Sijaisen sukupuolen merkitys.



Koska työntekijän palkkaaminen yritykseen lisää aina kustannuksia ja tuo velvoitteita yrittäjälle, koettiin hinnan määrittäminen tehdyille työlle hankalaksi. Suurin osa yrittäjistä vastasi maksavansa palkan työehtosopimusten mukaisesti tai he määrittelivät sopivaksi hinnaksi noin 7 – 12 euroa tunnilta. Osa yrittäjistä kannatti niin sanottua urakkapalkkaa, koska yrityksen palvelut vaativat työskentelyä ympärivuorokautisesti ja heidän oli oltava valmiita vastaanottamaan ja palvelemaan majoittuvia asiakkaita mihin aikaan vuorokaudesta tahansa. Kustannukset nousisivat tällaisissa tapauksissa yrityksille kohtuuttoman korkeiksi, mikäli yritys noudattaisi työehtosopimusten mukaisia korvauksia. Jotkut yrittäjät jättivät vastaamatta tähän kysymykseen, koska heidän oli vaikea määritellä sopivaa hintaa palvelulle tai tarvetta sijaiselle ei ollut. Osa yrittäjistä koki sijaisen palkkaamisen tulevan yritykselle liian kalliiksi ja sen vuoksi jättivät lomansa pitämättä tai yrittivät sovittaa työt siten, että pystyivät jäämään lomalle. Tämä onnistuu sellaisilta yrittäjiltä, joiden yritystoiminta ei ole ympärivuotista tai heillä on selkeät sesonkiajat. Eniten sijaisapua kaipasivat yrittäjät, joiden toiminta jakaantuu tasaisesti ympäri vuoden. Näillä yrittäjillä toiminta on monipuolista ja ateriat- ja ruokapalvelut ovat olennainen osa toimintaa. Heille lomanjärjestäminen on hankalaa ja yrityksen sulkeminen loman ajaksi toisi kohtuuttomia tulonmenetyksiä.

6.3 Sijaisaputoiminnan kehittäminen ja järjestäminen

Tutkimuksessa selvitettiin yrittäjien toiveita sijaisaputoiminnan järjestämiseksi ja mahdollista osallistumista toiminnan kehittämiseen. Suurin osa yrittäjistä ei itse ollut kiinnostunut toimi-

maan sijaisena toisille yrityksille, koska heillä ei ollut siihen aikaa tai mahdollisuutta. Työosuuskuntamuotoinen yhteistyö muiden yrittäjien kanssa kiinnosti yrittäjiä lähinnä työnantajien roolissa. Työosuuskunnan hyviksi puoliksi koettiin työntekijöiden helpompi saatavuus ja toiminnan joustavuus sekä se, että yrittäjä pystyy ennakolta arvioimaan kustannukset sijaisen palkkaamisesta. Tällöin yrittäjälle tulee palvelusta vain yksi lasku, ja osuuskunta huolehtii kaikista muista velvoitteista ja kustannuksista.

Henkilökohtaisesti haastatellut yrittäjät olivat kiinnostuneita mahdollisuudesta osallistua jo olemassa olevan osuuskunnan toimintaan. Näin välttyttäisiin turhilta perustamiskustannuksilta ja aikaa vieviltä paperitöiltä. Osuuskunnalla olisi valmiiksi palkattu ammattitaitoinen vetäjä, ja sijaisaputoiminta liittyisi luontevasti sen toimintaan. Osuuskunta voisi huolehtia töiden organisoinnista ja työvuorolistojen laadinnasta sijaisille. Tässä tilanteessa vaadittaisiin myös yrityksiltä tarkempaa henkilöstösuunnittelua pidemmällä aikajaksolla ja joustavuutta muiden yrittäjien kanssa.

Koulutettava henkilö voisi toimia yrittäjän sijaisena ennalta sovittuna ajankohtana, ja näin hän mahdollistaisi yrittäjälle vapaapäivien, kesäloman tai perhevapaiden pitämisen. Hän voisi olla nainen tai mies ja hänen palvelujaan käyttäisivät yritykset monelta eri alalta. Sijainen voisi olla itsenäinen yrittäjä tai hän voisi olla palkkasuhteessa lomitettavaan yritykseen. Yrittäjän lisäksi nämä koulutettavat henkilöt voisivat lomittaa myös muuta henkilöstöä tai toimia tilapäistyöntekijöinä. Tavoitteena olisi yritystoiminnan kehittäminen, uudet innovatiiviset työllistämismallit ja työvoiman valmiuksien monipuolistaminen. Turhan usein yrittäjän voimavarat menevät käytännön työhön, eikä hänelle jää aikaa yritystoiminnan kehittämiseen, lisäkoulutuksen hankkimiseen ja sitä kautta työllistämismahdollisuuksien lisäämiseen. Sijaispalvelutoiminta on lähtenyt liikkeelle pienyrittäjien aloitteesta ja sen avulla pyritään luomaan heille toimiva sijaisapujärjestelmä.

Ongelmiksi sijaisapupalvelun järjestämisessä koettiin palvelun kalleus, koska osalla yrittäjistä matkailu ei ole pääasiallinen toimeentulolähde. Työntekijöiden samanaikainen tarve erityisesti sesonkiaikoina ja joissain tapauksissa yrityksen syrjäinen sijainti koettiin myös ongelmaksi työvoiman hankinnassa. Yrittäjät katsoivat joutuvansa eriarvoiseen asemaan, eivätkä sen vuoksi olleet kiinnostuneita yhteistyöstä työosuuskunnassa. Yrittäjien mielestä tarvetta sijaisapupalvelutoimintaa tuottavan yrityksen perustamiseen on, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta palkata lähipiiristä työntekijää. Pienet perheyrietykset kokivat vaikeaksi saada osaavia työntekijöitä sairauden, loman tai muun äkillisen syyn vuoksi. Yrittäjät eivät kuitenkaan itse

olleet halukkaita osallistumaan sijaisapukurssille, eivätkä myöskään toimimaan sijaisina muille yrittäjille. Henkilökohtaisesti haastatellut yrittäjät kertoivat, että heillä oli jo niin paljon töitä omassa yrityksessään, ettei aikaa muuhun toimintaan ole.

Harjoittelupaikkaa koulutettavalle sijaiselle oli valmiita tarjoamaan yli puolet (17 kpl) vastanneista yrityksistä. Ne, jotka eivät halunneet harjoittelijaa yritykseensä, ilmoittivat työpaikan ja kodin olevan samassa yhteydessä, jolloin harjoittelijan mahdollinen läsnäolo koettiin kiusalliseksi. Töiden suunnittelu oli myös vaikeaa etukäteen töiden vähäisyyden tai niiden epäsäännöllisen jakaantumisen vuoksi.

Lopuksi yrittäjiä pyydettiin kertomaan vapaasti omia mielipiteitä, ajatuksia ja terveisiä sijaisaputoimintaa kehittäville ja järjestäville tahoille. Tällaisia terveisiä yrittäjät antoivat:

”Lomarengas olisi hyvä ratkaisu.”

”Kaksi – kolme naista perustaisi yrityksen lomamökkien huoltoa varten.”

”Ei helppo sarka, kun jokaisella yrityksellä oma tapa ja tyyli toimia.”

”Hyvä ajatus, jatkakaa kehittelyä.”

”Älkää ottako mukaan ihmisiä, joilla ei ole halua kehittää itseään.”

”Kallis systeemi pienille yrityksille – taas yksi vouhotus muiden joukossa.”

”Hyvä toiminta-ajatus. Jos toiminta saadaan pyörimään, alussa voi olla ongelmia ja ehkä ennakkoasenteita – maalaisjärjen käyttö sallittua tässäkin.”

”Yrittäjän sijaisella täytyy olla samanlainen arvomaailma kuin yrittäjällä.”

”Yrittäjät tarvitsevat sijaisapua.”

Sijaisapupalvelutoimintaan kaikki suhtautuivat myönteisesti, mutta sen kehittämisen katsottiin vaativan vielä paljon ponnisteluja, jotta siitä muodostuisi pysyvä, toimiva ja tasapuolinen järjestelmä. Kaikki yrittäjät olivat halukkaita pitämään lomaa, mutta taloudelliset syyt estivät joidenkin yrittäjien mahdollisuuden siihen. He toivoivat yhteiskunnan tukevan heidän lomiaan samalla tavoin kuin se esimerkiksi tukee maatalousyrittäjien lomaa.

Sijaisaputoiminnan kehittämisen kannalta kävi ilmi, että yrittäjää koskevia kysymyksiä olisi kyselyssä voinut olla enemmän. Yrittäjän oma koulutus, ikä ja sukupuoli olisi tutkimuksen kannalta ollut tärkeä selvittää ja se, miten heistä on tullut matkailuyrittäjiä. Tutkimuksessa selvitettiin toiminnan ympärivuotisuutta, mutta tärkeää olisi ollut myös tietää, onko yrityksen toiminta pää- vai sivutoimista. Mielenkiintoista olisi ollut myös selvittää, ovatko yritykset tehneet yhteistyötä alueen muiden yrittäjien kanssa ja miten se on toiminut. Myös yrittäjän oman koulutuksen merkitystä yrityksen kehittymisen ja tulevaisuuden kannalta olisi voinut tutkimuksessa käsitellä enemmän.

Kuusamossa käynnistyneelle, Polulta toimeksi 2 – projektin organisoimalle, tuuraajavalmentuskoulutukselle on tulossa vielä jatkoa syksyllä 2007. Koulutukseen osallistuneet henkilöt liittyivät keväällä 2007 päättyneen koulutusjakson aikana Koillisen Osaajat osuuskuntaan ja tekivät itsestään esitteen ”Yrittäjien sijaispalvelu – Apua joka kodin ja yrityksen töihin”. Tätä esitettä on jaettu alueen matkailuyrittäjille ja suurin osa uusista tuuraajista on jo työllistynyt oman alansa töihin heti koulutuksen jälkeen. Nähtäväksi jää, miten yrittäjät ottavat toiminnan vastaan, miten se lähtee kehittymään ja syntykö alueelle toimiva tuurausjärjestelmä.

7 POHDINTA

Maaseutumatkailuala muuttuu koko ajan ja uudet kulttuurit ja ihmiset tulevat osaksi yritystoimintaa. Myös yrittäjien on muututtava ja kyettävä vastaamaan monialaisten maaseutuyritysten haasteisiin. Yrittäjän rooli on keskeinen, sillä hänen voimavaransa, ammattitaitonsa ja näkemyksensä yrityksen kehittämisestä on ratkaiseva. Verkostoitumalla ja toimimalla yhteistyössä muiden paikallisten yrittäjien kanssa pystytään kehittämään monipuolisempia palvelukokonaisuuksia ja vastaamaan yhä haastavampiin asiakassuhteisiin. Yksin puurtaminen käy raskaaksi, joten jokaisella yrityksellä tulisi olla yhteistyöverkosto muiden yrittäjien kanssa. Laatu alkaa olla sanana melko kulunut, koska kaikki sanovat tuottavansa laadukasta palvelua tai tuotetta, mutta laatukoulutus ja oikein toteutettu yrityksen kehittäminen auttavat yritystä toimimaan oikein ja tuloksellisesti. Yhä useampi asiakas tai yhteistyökumppani edellyttää yrityksen kuuluvan johonkin laatujärjestelmään. Laadukas toiminta johtaa laadukkaaseen lopputulokseen. Kehittyvä ja menestyvä yritys osaa muuttaa uhat mahdollisuuksiksi, eikä menestymiseen sen lisäksi useinkaan tarvita muuta kuin aimo annos itseluottamusta ja uskoa omiin mahdollisuuksiin.

Oman yrityksen perustaminen vaatii työtä ja rohkeutta, ja usein maaseutumatkailuyritys onkin monelle yrittäjälle aluksi sivutoiminen työ ja pääasiallinen toimeentulo saadaan jostain muualta. Päätoimiseksi yrittäjäksi siirrytään vasta, kun on saatu riittävästi kokemusta matkailualalta ja varmuutta yrityksen menestymisestä. Uusi yrittäjä voi olla myös jo olemassa olevan perheyrityksen jatkaja. Yrittämiseen liittyy aina ajan rajallisuus, eikä yrityksen kehittämiseen ja uuden suunnitteluun ole usein aikaa. Maaseutumatkailuyrittäjäksi tuleminen on helppoa, mutta yrittäjillä ei välttämättä ole taloudellista osaamista. Yrittäjien pitäisi osata laskutus, kirjanpito, budjetin teko ja markkinointi. Yrittäjät toteuttavat omia unelmiaan, ja näiden unelmien toteuttaminen on käyttöpääomaa, joka auttaa yrittäjiä jaksamaan pitkiä työpäiviä etenkin sesonkiaikoina. Unelmat ja arkitodellisuus ovat silti toisinaan ristiriidassa, ja voi tulla eteen tilanne, että yrittäjän voimavarat eivät riitä. Tällöin toimiva sijaisapujärjestelmä toisi helpotusta yrittäjän jaksamiseen.

Yrittämisessä tärkeintä on olennaiseen keskittyminen ja panostaminen siihen, mitä osaa parhaiten. Yrityksen kasvu ja laajentaminen tuovat aina uusia ongelmia mukanaan. Usein yritys perustetaan sillä periaatteella, että työllistetään oma väki, mutta kun yritys kasvaa ja sesonki lähestyy, joudutaan miettimään lisätyövoiman tarvetta ja mistä sitä äkkiä saadaan. Uuden

työntekijän palkkaaminen on monelle yrittäjälle iso kynnyks, koska se edellyttää liikevaihdon kasvattamista ollakseen kannattavaa. Ajanpuute on tällä hetkellä suurin yritystoimintaa heikentävä tekijä. Myös kannattavuus on ongelmana varsinkin pienissä yrityksissä, mutta oikealla asenteella ja laadukkaalla toiminnalla luodaan menestyvä yritys, jota asiakkaat arvostavat ja ovat valmiita maksamaan sen palveluista ja tuotteista.

Matkailu mielletään palveluammattiksi, jossa naisilla on kiistattomia vahvuuksia. Tilan matkailutoimintaa vetääkin usein nainen. Perinteiset talonpoikaiset arvot ohjaavat edelleen maatilamatkailuyrityksiä, vaikka nuorilla yrittäjillä ei enää olekaan tarvetta raataa samalla tavalla tilan eteen kuin vanhemmilla sukupolvilla. Matkailusta kuvitellaan usein helppoa sivuelinkeinoa, mutta sitä se ei välttämättä aina ole. Se pitää kuitenkin maaseudun elävänä ja asuttuna. Matkailuyrittäjät ovat maaseudulle sosiaalisesti ja alueellisesti merkittäviä henkilöitä. Palvelun tuottajan persoonana onkin eräs merkittävimmistä työvälineistä palveluiden tuottamisessa, ja yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat etenkin matkailualalla. Ammatillisen koulutuksen avulla on mahdollista kehittää omaa ammattitaitoa, mutta hyvä palvelu syntyy ihmisen sisimmästä, eikä se ole mekaanista ja ulkoa opittua.

Koulutuksen tarjoajien tulee huomioida matkailualan erityispiirteet ja käyttää tarvittaessa luovuutta opetussuunnitelmatyössä ja erityisesti koulutuksen toteuttamisen suunnittelussa. Perinteiset koulutusmallit eivät välttämättä sovellu matkailuyrittäjien kouluttamiseen, vaan vaihtoehtoisilla ratkaisuilla voidaan saada entistä parempia tuloksia. Sijaisapupalvelua tuottavan järjestelmän toimivuuden kannalta olennaisin osa-alue on sijaisten kouluttaminen. Kouluttajan rooli järjestelmän luomisessa onkin ratkaiseva, ja niinpä kouluttajina voisivat toimia yrittäjät itse, koska he pystyvät omalta osaltaan välittämään arkiyrittäjyyden tuntemusta. Tavoitteena ei olisi opetella uutta ammattia, vaan lisätä koulutettavien yleisiä valmiuksia toimia eri aloilla sijaistyöntekijöinä.

Koulutettavan työntekijän tulisi saada tuntuma omaan työhönsä ja saada kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja tehtävistään siellä. Työpaikan sisäisiä sääntöjä ja menettelytapoja tulisi korostaa. Kun sijainen saa tietoa yrityksen toiminnasta laajemminkin, pystyy hän paremmin hahmottamaan oman työnsä merkityksen koko yrityksen toiminnan kannalta. Perehdyttämisessä on hyvänä apuvälineenä perehdyttämiskansio, yrityksen kotisivut tai vastaavat yrityksen esitteet ja vuosikertomukset. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen auttaa sijaista pääsemään mahdollisimman nopeasti työtehtäviin kiinni ja luo myönteisen mielikuvan yri-

tyksestä. Se myös edesauttaa luottamuksen syntymistä yrityksen ja koulutettavan työntekijän välille.

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat lähes kaikki perheyriityksiä ja perheen ja sukulaisten tuki nousi merkittäväksi voimavaraksi yrittäjille. Ensisijaisesti lisätyövoimaa tarvittaessa turvauduttiin heihin ja vasta sen jälkeen kysyttiin ulkopuolista työvoimaa. Yrittäjät halusivat viimeiseen asti selvitä omin voimin, koska he pitivät työvoimakustannuksia liian korkeina. Tämän lisäksi jokaisella yrityksellä on oma toimintatapansa ja siitä halutaan pitää kiinni. Maaseutumatkailuyrittäjäyys on monelle yrittäjälle elämäntapa, työ ja harrastus. Heillä on oma sisäinen arvomaailmansa ja visiot tulevaisuudesta ovat usein ainoastaan yrittäjän omassa päässä. Tämän vuoksi yrittäjät halusivat, että sijaiseksi ryhtyvällä on samat arvot ja hän on oikealla tavalla yrittäjähenkinen. Luottamuksen syntymistä yrittäjän ja yrittäjän sijaiseksi ryhtyvän välillä korostettiin ja sen kehittymiseen tiedettiin tarvittavan paljon työtä ja aikaa.

LÄHTEET

Bennett, J. & O'Brien, M. 1995. Oppiva organisaatio kokoon. Yritystalous 2/1995.

Alkuperäinen artikkeli: The Building Flocks of the Learning Organization. Training Magazine 6/1994.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi.

Helsinki: WSOY yhdessä Suomen Ekonomistiliiton kanssa.

Helsingin elinkeinopalvelu 2004.

[Http://www.yritysavain.fi/servlet/palvelu](http://www.yritysavain.fi/servlet/palvelu). (Luettu 2.2.2007).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita.

Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jahnukainen, J. 1992. Uudistuva pienyritys. Ekonomia-sarja.

Suomen Ekonomialiitto, SEFEK ja Weilin+Göös.

Jokipii, P. 2005. Maaseutumatkailulehti syksy 2005.

[Http://wwwb.mmm.fi/maasmatk/lehti/05smenestykseen%20tarvitaan.htm](http://wwwb.mmm.fi/maasmatk/lehti/05smenestykseen%20tarvitaan.htm). (Luettu 2.1.2007).

Karellikeskus Oy 2007.

[Http://www.karellikeskus.fi/main.site?action=siteupdate/view&id=18](http://www.karellikeskus.fi/main.site?action=siteupdate/view&id=18). (Luettu 16.1.2007).

Karellikeskus Oy. Elli-lehti kevät 2006.

[Http://www.karellikeskus.fi/main.site?action=siteupdate/view&id=10](http://www.karellikeskus.fi/main.site?action=siteupdate/view&id=10). (Luettu 16.1.2007).

Kauppa- ja teollisuusministeriö. Perheyrittäjyys. KTM Julkaisuja 16/2005. Elinkeino-osasto.

[Http://www.ktm.fi/files/17034/perheyrittajyys.pdf](http://www.ktm.fi/files/17034/perheyrittajyys.pdf). (Luettu 30.3.2007).

Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Tiedote 7.12.2006.

[Http://www.toimialaraportit.fi/?2_m=139&s=2](http://www.toimialaraportit.fi/?2_m=139&s=2). (Luettu 31.3.2007).

Koillismaan Uutiset 10.8.2006. Työmarkkinoiden muuttuminen haaste aikuiskoulutukselle.

Koillis-Suomen aikuiskoulutuskeskus. Osastonjohtaja Lasse Flöjt.

Koiranen, M. 2007. Sisäinen yrittäjyys. Jyväskylän yliopisto.

[Http://www.jyu.fi/economics/opiskelu/kurssimat/sisainenyrittajyys4.ppt](http://www.jyu.fi/economics/opiskelu/kurssimat/sisainenyrittajyys4.ppt). (Luettu 20.3.2007).

Komppula, R., Lassila H. & Aho, S. 2001. Matka maaseudulle – näkökulmia maaseutumatkailun tutkimukseen.

Kuopio: Savon Kopiokeskus Oy.

Kujanen, J. 2007. Vain joka viides perheyrittäjä löytää jatkajan suvusta. Turun Sanomat 20.2.2007.

[Http://www.turunsanomat.fi/talous/liite/?ts=1,3:1018:0:0,4:18:71:1:2007-02-20,104:18:440048,1:0:0:0:0](http://www.turunsanomat.fi/talous/liite/?ts=1,3:1018:0:0,4:18:71:1:2007-02-20,104:18:440048,1:0:0:0:0). (Luettu 21.3.2007).

Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot.

Kokkola: Avaintulos.

Lassila, H. & Aho, S. 2001. Matka maaseudulle – näkökulmia maaseutumatkailun tutkimukseen.

Kuopio: Savon Kopiokeskus Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä.

Helsinki: Kauppakaari.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä.

Helsinki: Kauppakaari.

Lepistö, I. 2005. Panosta perehdyttämiseen – se kannattaa.

Yritystalous 6/2005.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori.

Helsinki: Gaudeamus

Maakunnallinen perheyrittäjyysseminaari 5.10.2006. Jyväskylän yliopisto.

[Http://www.cec.jyu.fi/kesayo/Yritt%C3%A4jyysseminaari/Perheyrittajyysmuistio06.pdf](http://www.cec.jyu.fi/kesayo/Yritt%C3%A4jyysseminaari/Perheyrittajyysmuistio06.pdf). (Luettu 21.3.2007).

Maakuntien Parhaat – laatua läheltä Maaseutumatkailu mittavasti mukana kotimaisuuskampanjassa 29.9.2005.

[Http://www.maakuntienparhaat.fi/uutiset/uutinen.asp?AjankohtID=4](http://www.maakuntienparhaat.fi/uutiset/uutinen.asp?AjankohtID=4). (Luettu 16.1.2007).

Maaseutumatkailun strategia ja kehittämisohjelma 2000. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän maaseutumatkailun teemaryhmä. Saatavilla:

[Http://www.mmm.fi/maasmatk/kokonaisohjelma.htm](http://www.mmm.fi/maasmatk/kokonaisohjelma.htm). (Luettu 10.12.2006).

Matikainen, J. & Ollikainen, H. 1999. Oppiva työyhteisö – parantaa toimintaa, tulosta ja ihmisten viihtymistä.

Ylöjärvi: Työväen Sivistysliitto TSL ry. Painohäme Oy.

Opetushallitus 2007. Etälukion yrittäjyysväylä.

[Http://www2.edu.fi/etalukio/yritytajyysvayla/](http://www2.edu.fi/etalukio/yritytajyysvayla/). (Luettu 27.2.2007).

Pekkinen, H. 2001. Työssä jaksaminen.

[Http://www4.hamk.fi/julkaisut/tiedostot/Pekkinen.pdf](http://www4.hamk.fi/julkaisut/tiedostot/Pekkinen.pdf). (Luettu 29.3.2007).

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen.

Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pohto Oy 2007.

[Http://www.pohto.fi/tuotep/henkjoht.htm](http://www.pohto.fi/tuotep/henkjoht.htm). (Luettu 18.1.2007).

ProAgria Oulu ry/Oulun Maa- ja kotitalousnaiset.

Koulutustiedote 2006.

Rauman seudun kehitys Oy 2007.

[Http://www.rsk.fi/index.php?1307](http://www.rsk.fi/index.php?1307). (Luettu 16.1.2007.)

Rissanen, T. 2002. Kehityshankeen toteuttaminen yrityksessä. Yrittäjän käsikirja 2002.

Täsmäase menestykseen. Pohjantähti.

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.

Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.

Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sinni voimavarakeskus Oy 2007.

[Http://www.sinni.fi/voimavarakeskus/index.htm](http://www.sinni.fi/voimavarakeskus/index.htm). (Luettu 16.1.2007).

Sjöstrand, S-E. 1981. Organisaatioteoriat.

Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilingöös in kirjapaino.

Suomen Yrittäjät 2004.

[Http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/www/Pk_yrity sbarometri_1_2004](http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/www/Pk_yrity sbarometri_1_2004). (Luettu 6.2.2007).

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.

Helsinki: Kauppakaari.

Taanila, A. 2006. Kvantitatiivisen tutkimuksen suunnitteluvaihe.

[Http://myy.helia.fi/~taaak/t/luote.htm](http://myy.helia.fi/~taaak/t/luote.htm). (Luettu 1.3.2007).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi.

Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turunen, M. & Valakari, P. 1998. Maaseutumatkailu – yrittäjän opas.

Helsinki: H – Hetki Oy.

Tuure, V-M. Suomen Ergonomiayhdistyksen ERY-99 -teemaseminaari.

[Http://www.ergonomiayhdistys.fi/kehittamisen_valineet.html](http://www.ergonomiayhdistys.fi/kehittamisen_valineet.html). Helsingin yliopisto. (Luettu 20.8.2006).

Työministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, opetusministeriö sekä kauppa- ja teollisuusministeriö. Jaksamisohjelman seurantaraportti 2002.

[Http://www.pkt.fi/news/webvanhat/web103/tuulikki.htm](http://www.pkt.fi/news/webvanhat/web103/tuulikki.htm). (Luettu 6.2.2007).

Verohallitus. Laitinen, M. & Koskinen, S. 24.6.2004.

[Http://www.vero.fi/default.asp?article=3135&domain=VERO_MAIN&path=5,40,87&language=FIN](http://www.vero.fi/default.asp?article=3135&domain=VERO_MAIN&path=5,40,87&language=FIN). (Luettu 5.2.2007).

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen.

Helsinki: Edita Prima Oy.

Wuorinen, J. Sisäinen yrittäjä yritystoiminnan näkökulmasta. Yrittäjyyskasvatus.net.

[Http://www.yrittajyyskasvatus.net/koulutus_1.htm](http://www.yrittajyyskasvatus.net/koulutus_1.htm). (Luettu 6.2.2007).

Yrittäjänäisten keskusliitto ry 2007.

[Http://www.yrittajanaiset.fi/index.php?k=4779](http://www.yrittajanaiset.fi/index.php?k=4779). (Luettu 16.1.2007).

Yritys-Suomi. Tie yrityksen julkisiin palveluihin. Suomen Yrittäjien puheenjohtaja Eero Lehti
31.10.2002.

[Http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/page.lsp?r=3551&l=fi](http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/page.lsp?r=3551&l=fi). (Luettu 6.2.2007).

Åhlberg, M. 1997. Jatkuva laadunparantaminen korkeatasoisena oppimisena.

Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 68. Joensuun yliopisto.



**Polulta
toimeksi**



MATKAILUYRITTÄJIEN SIJAISAPULPALVELUJEN TARVEKARTOITUS JA SIJASELLE ASETETUT VAATIMUKSET

Hyvä yrittäjä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Kuusamon, Posion ja Taivalkosken alueella toimivien matkailuyrittäjien sijaisavun ja tilapäistyövoiman tarvetta. Kysely toimii esiselvityksenä mahdolliselle hankkeelle kouluttaa yrittäjille sijaisia, jotka voisivat tarvittaessa toimia myös tilapäistyöntekijöinä.

Kysely toteutetaan Kajaanin ammattikorkeakoulussa restonomiksi valmistuvien aikuisopiskelijoiden opinnäytetyönä yhteistyössä ProAgria Oulun maaseutukeskuksen ja Polulta toimeksi 2-projektin kanssa.

Kyselyssä on yhteensä neljä sivua ja 30 kohtaa. Täyttämiseen menee aikaa noin 10 – 15 minuuttia.

Kyselystä saatavat tiedot ovat luottamuksellisia, eikä loppuraportista voi erottaa yksittäisiä vastauksia.

Vastauksenne ovat sijaisaputoiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeitä. **Toivomme, että vastaatte 30.9.2006 mennessä** ja palautatte vastauksenne oheisessa palautuskuoressa.

Kiitämme vastauksestanne etukäteen ja toivomme Teidän osallistuvan tärkeään kartoitukseen!

Yhteistyöterveisin

Eija Virkkula
Kajaanin ammattikorkeakoulu
puh. 040 565 6594

Sari Juumajärvi
Kajaanin ammattikorkeakoulu
puh. 040 076 0477

Maija-Liisa Tausta-Ojala
Toiminnanjohtaja
ProAgria Oulun Maaseutukeskus
puh. 040 580 0438

Soila Hiltunen
Laatu- ja elintarvikeneuvoja
ProAgria Oulun Maaseutukeskus
puh. 0400 182 584

ARVONTAKUPONKI

Kaikki kyselyyn vastanneet voivat osallistua arvontaan, jossa arvotaan 3 kpl Maa- ja kotitalousnaisten keskuksen julkaisemaa kirjaa ”Luonto lumooa pöydänkattajan”.

Nimi

Osoite

Puh.nro/sähköposti

Kirjat arvotaan lokakuussa 2006. Ilmoitamme voittajille henkilökohtaisesti.

Vastatkaa jokaiseen kysymykseen yhdellä vastauksella, ellei toisin mainita.

YRITYSTÄ JA YRITTÄJÄÄ KOSKEVAT TIEDOT

Yritys _____

1. Perustamisvuosi

2. Mitä palveluja yrityksenne tarjoaa? (Merkitkää kaikki sopivat vaihtoehdot)

majoituspalvelut

ateriapalvelut

juhla- ja kokouspalvelut

oheispalvelut, mitkä _____

ohjelma- ja aktiviteettipalvelut, mitkä _____

muu yritystoiminta, mitä _____

3. Missä yritys sijaitsee?

Rukan alue

Kuusamon taajama

Etelä-Kuusamo

Pohjois-Kuusamo

Itä-Kuusamo

Posio

Taivalkoski

4. Toimiiko yrityksenne ympärivuotisesti?

kyllä

ei, milloin _____

Työntekijämäärä

5. Kokoaikaiset?

ei yhtään

1 - 3

4 - 6

7 - 9

10 tai yli

6. Tilapäistyövoima?

ei yhtään

1 - 3

4 - 6

7 - 9

10 tai yli

7. Onko teillä tarvetta yrittäjänä palkata itsellenne koulutettu sijainen yritykseenne?

ei ole

kyllä

mahdollisesti tulevaisuudessa

8. Ajankohdat ja kestot (vrk/kk), jolloin haluatte tai tarvitsette lomaa? (Merkitkää kuukauden kohdalle montako vuorokautta olisi loman tarpeen)

Kuukausi:	Vrk/kk	Kuukausi	Vrk/kk
Tammikuu	_____	Heinäkuu	_____
Helmikuu	_____	Elokuu	_____
Maaliskuu	_____	Syyskuu	_____
Huhtikuu	_____	Lokakuu	_____
Toukokuu	_____	Marraskuu	_____
Kesäkuu	_____	Joulukuu	_____

9. Miten olette tähän mennessä järjestäneet työt poissaolajenne aikana (sairaus, koulutus jne.)?

10. Kuuluuko yrityksenne mihinkään laatujärjestelmään (esimerkiksi Laatu-tonni)?

ei kyllä, mihin _____
harkitsemme laatujärjestelmän rakentamista

11. Onko yrityksellänne käytössä perehdyttämiskansio mahdollista sijaista varten poissaolajenne varalle?

kyllä on suunnitteilla ei, miksi _____

KOULUTETTAVAA SIJAISTA KOSKEVAT TIEDOT

12. Mitkä ovat sijaisen tärkeimmät henkilökohtaiset ominaisuudet? _____

13. Mitkä sijaisen osaamisalueet ovat yrityksenne kannalta tärkeimpiä?

(Merkitkää kolme tärkeintä)

kielitaito	atk-osaaminen	kassatoiminnot
asiakaspalvelu	ravitsemus- ja keittiöala	eläinosaaminen
talonmiehen työt	työkoneiden hallinta	kulttuuri- ja paikallistuntemus
opastaidot	siivoustyöt (mm. vieraiden vaihtopäivään sijoittuvat erilaiset työt)	
muuta mitä		

14. Millainen koulutus sijaisella täytyy mielestänne olla? _____

15. Tuleeko sijaisen olla?

nainen mies ei väliä

16. Sijaisen sopiva ikä?

alle 20 20-29 30-39 40-49 50 tai yli ei väliä

17. Kuinka paljon olette valmis maksamaan tuntipalkkaa kyseiselle henkilölle (vastaus euron tarkkuudella)? _____

SIJAISAPUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA JÄRJESTÄMINEN

18. Haluatteko itse toimia sijaisena?

en kyllä toimin jo, millaisissa tehtävissä _____

19. Miksi olette tai ette ole kiinnostuneita toimimaan sijaisena?

20. Oletteko kiinnostuneita työosuuskuntamuotoisesta toiminnasta yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa?

työntekijänä työnantajana molemmista en ole kiinnostunut

21. Oletteko valmis tarjoamaan harjoittelupaikkaa koulutettavalle henkilölle?

kyllä en

22. Onko mielestänne tarvetta perustaa sijaisapupalvelutoimintaan erikoistunut yritys ja miksi?

kyllä ei

Perustelut

23. Oletteko halukkaita osallistumaan sijaispalvelukurssille, jonka Polulta toimeksi 2-projekti järjestää vuonna 2007?

kyllä ei

TILAPÄISTYÖVOIMAN TARVE

24. Onko teillä tarvetta palkata tilapäistyövoimaa yritykseenne?

ei kyllä mahdollisesti tulevaisuudessa

Perustelut

Jos vastasitte kysymykseen 24 ”ei”, jatkakaa kysymyksestä 30. Toiset jatkavat kysymyksestä 25.

25. Ajankohdat jolloin tarvitsette tilapäistyövoimaa? (Merkitkää kuukausi rastilla ja kesto (vrk/kk) ja henkilömäärä numeroin)

Kuukausi:	Vrk/kk	Henkilömäärän tarve
___Tammikuu	_____	_____
___Helmikuu	_____	_____
___Maaliskuu	_____	_____
___Huhtikuu	_____	_____
___Toukokuu	_____	_____
___Kesäkuu	_____	_____
___Heinäkuu	_____	_____
___Elokuu	_____	_____
___Syyskuu	_____	_____
___Lokakuu	_____	_____
___Marraskuu	_____	_____
___Joulukuu	_____	_____

26. Millaisiin työtehtäviin tarvitsette tilapäistyövoimaa?

27. Oletteko jo käyttäneet tilapäistyövoimaa?

kyllä en, miksi_____

28. Jos jo olette käyttäneet tilapäistyövoimaa, mistä olette saaneet työntekijät?

29. Oliko työntekijöiden hankinnassa ongelmia?

ei kyllä, millaisia _____

30. Mielipiteitä, ajatuksia, terveisiä sijaisaputoiminnan kehittämisestä_____

Kiitos vastauksestanne!